

**БАНКІВСЬКИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
ОСОБЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ**

*Г. Марків, к. е. н.*

*Львівський національний аграрний університет*

**Постановка проблеми.** Вибудовування стратегії кожної організації полягає в пошуку шляхів подолання конкуренції на ринку. Тому стратегію банку можна визначити як концептуальну основу його діяльності, що визначає пріоритетні цілі, задачі й шляхи їх досягнення й вирізняє банк з-посеред конкурентів. Вона слугує орієнтиром для прийняття основних рішень, що стосуються майбутніх ринків, продуктів, організаційної структури, прибутковості і профілю ризиків для керівників банку на всіх рівнях його діяльності, тобто є основою всієї системи банківського менеджменту.

Як відомо, ефективна й прибуткова діяльність нерозривно пов'язана з якістю та станом як фінансового менеджменту банку загалом, так і його складової частини – стратегічного менеджменту, що підтверджує актуальність окресленої проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Посилення уваги до питань банківського стратегічного менеджменту, що пов'язано із завершенням процесів формування банківських систем, зумовило необхідність пошуку шляхів їх стабільного та ефективного розвитку. У цьому напрямі плідно працюють такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як А.Р. Алавердов, М.З. Бор, О.В. Васюренко, О.А. Кириченко, С.М. Козьменко, О.І. Лаврушин, В.І. Міщенко, І.О. Ніконова, В.В. Пятенко, Е.А. Уткін та ін. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання сутності та змісту банківської корпоративної стратегії як динамічної сукупності її складових, до яких належить і інноваційна стратегія.

**Постановка завдання.** Метою нашого дослідження є визначення сутності інноваційної стратегії комерційних банків, її ролі та місця у структурі стратегічного менеджменту банку.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретично та практично доведено, що банк, який функціонує на ринках, що розвиваються, повинен мати цілісну стратегію ринкового розвитку, яка є достатньо гнучкою, адаптованою до доволі нестабільних умов зовнішнього економічного та правового середовища й такою, що враховує теоретичні та практичні напрацювання, котрі вже існують у світі. Перш ніж приступити до розгляду проблеми розроблення основних стратегічних напрямів, важливо визначити основу, на якій банк розвиватиме конкурентоспроможність і забезпечуватиме ефективність своєї діяльності. Цю основу для підтримки конкурентного рівня часто називають основною стратегією, або рушійною силою стратегії [2].

Основне завдання стратегії полягає в тому, щоб перевести організацію з її сьогоденішнього стану в бажаний, змодельований. В основі формування корпоративної стратегії лежить взаємодія між зовнішнім середовищем, функціонуючою

системою, тобто самою організацією, яка прагне стабільності, та системою управління, що забезпечує адаптацію організації до умов функціонування.

Досвід розвинутих країн свідчить, що оптимальним терміном розробки банківських стратегій вважається п'ять років. Враховуючи це, деякі провідні банки, наприклад, російський Сбербанк, складають програми стратегічного розвитку саме на такий термін. Проте для ринків, що розвиваються і характеризуються нестабільністю, прийнятним може вважатися термін у три роки, що зафіксовано у Законі України «Про банки і банківську діяльність» як вимога до стратегічного планування діяльності банків, що створюються.

Наголошуючи на необхідності здійснення стратегічного управління, слід мати на увазі, що менеджмент сучасного банку – це передусім управління його розвитком через постійне вдосконалення портфеля продуктів, технологій, організаційної структури, бізнес-моделі тощо. Вживання оперативних заходів і коригування стратегічного плану є необхідною умовою ефективності системи стратегічного планування. Цей елемент і означає, власне, стратегічне управління. Він передбачає: аналіз причин відхилень виконання стратегічного плану; вживання оперативних заходів з метою виконання наступних стратегічних завдань і дій у встановлений термін; коригування стратегічного плану відповідно до нових обставин, якщо виконання наступних завдань і дій є неможливим чи недоцільним [5]. Для створення інноваційної стратегії банку необхідно сформулювати своє розуміння інновацій, визначити, які потреби вони задовольняють і яким чином сприяють реалізації стратегічних цілей кредитного інституту (див. рис.). Це можуть бути продукти або послуги, нові методи обслуговування клієнтів, технологічні нововведення, організаційно-управлінські інновації, маркетингові інновації тощо.

Банк повинен вирішити, на що буде націлена його інноваційна активність – на радикальні чи модифікуючі, поліпшуючі інновації, якою мірою він запозичуватиме досвід і розробки ззовні тощо [3].

Характер вирішення цього питання залежить від швидкості змін, що відбуваються у банківській сфері, а також від темпів старіння продуктів, послуг і навіть моделей бізнесу. Відповідно різні моделі ведення інноваційної діяльності, що знаходять відображення в стратегії розвитку, й потребуватимуть різного обсягу та складу ресурсів.

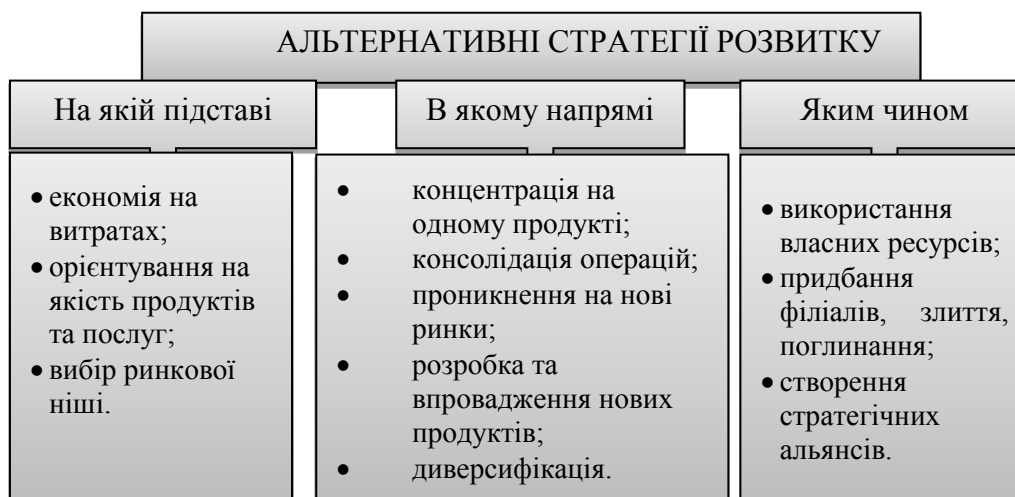


Рис. Стратегічний напрям діяльності комерційного банку.

Отож, інноваційна стратегія – фактично частина загальної корпоративної стратегії, цілі та завдання якої у прикладному плані є органічною частиною ділових і функціональних стратегій та практично реалізуються на цих рівнях. Зокрема стратегічна мета одного з провідних американських банків – Bank America – створювати інноваційні продукти й пропонувати рішення, що перетворюють фінансові послуги на такі, якими вони не були ніколи раніше – отримала конкретизацію у стратегії бізнес-напрямку «Глобальне обслуговування роздрібних клієнтів та малого бізнесу» і стратегії залучення депозитів, результатом чого стало впровадження радикальної інновації — програми «Keep the Change» (англ. «збирай дріб'язок»), у рамках якої вже у перший рік її дії банк додатково залучив понад 230 млн дол. США [6].

На думку західних фахівців, успішна інноваційна стратегія характеризується тим, що забезпечує такі очікувані результати, як диференціація, нейтралізація стратегій конкурентів або збільшення продуктивності.

Для досягнення цього банк повинен:

— застосовувати портфельний підхід до організації інноваційної діяльності, тобто постійно мати певний набір інноваційних ідей і проєктів, який повинен регулярно переглядатися, щоб забезпечити найкращий розподіл ресурсів з позицій довгострокових цілей;

— бути готовим швидко змінювати стратегію, оскільки, тільки постійно адаптуючи інноваційну активність до обставин, що змінюються, можна використовувати потенціал зростання всюди, де він з'являється;

— послідовно запроваджувати інноваційний менеджмент та формувати інноваційну культуру банку.

**Висновки.** У сучасних умовах інноваційні стратегії стають невід'ємною складовою банківських корпоративних стратегій, що дає змогу фінансовим інститутам ефективно позиціонуватися у конкурентному середовищі та пропонувати клієнтам додаткову цінність – унікальне поєднання продукту, ціни,

обслуговування, взаємовідносин із банком тощо.

Керівництво банків повинно вибирати інноваційні стратегії з урахуванням тих тенденцій, які найбільше впливатимуть на їх діяльність у майбутньому. Це й розмаїті потреби певних демографічних груп, і внутрішні фінансові можливості, і можливості створення зовнішніх альянсів, і нові види ризиків, регуляторні впливи тощо, що дає змогу кредитним інститутам відповідати зростаючим очікуванням клієнтів у питаннях зручності та ефективності обслуговування, впроваджуючи нові технології та бізнес-моделі, які виходять за межі традиційного уявлення про банки як фінансових посередників. У сучасних умовах важливим чинником формування змісту та характеру інноваційних стратегій стає концепція соціальної відповідальності, що значно розширює цілі та напрями діяльності комерційних банків.

#### **Бібліографічний список**

1. Васюренко О. В. Банківський менеджмент : посіб. / О. В. Васюренко. – К., 2009. – 320 с.
2. Карчева Г. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. пр. / НБУ ; Мін-во освіти і науки України. – Суми, 2012. – Т. 7. – С. 7–10.
3. Кириченко О. А. Банківський менеджмент : навч. посіб. / [Кириченко О. А., Гіленко І. В., Роголь С., Сиротян С. В.]. – К. : Знання-Прес, 2010. – 438 с.
4. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : Університетська книга, 2010. – 752 с.
5. Люзьяк М. Е. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банку на регіональному ринку / М. Е. Люзьяк // Вісник Національного банку України. – 2010. – № 1. – С. 58–63.
6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.pdma.org /view document.cfm?pkdocument=94](http://www.pdma.org/view_document.cfm?pkdocument=94).

#### **Марків Г. Банківський стратегічний менеджмент: особливості та напрями розвитку**

Охарактеризовано суть інноваційної стратегії комерційних банків. Визначено її роль та місце у структурі стратегічного менеджменту банку. Досліджено проблему стратегічного управління інноваційним процесом у банках, що орієнтує їх на створення максимальної споживчої цінності для клієнтів, дає змогу гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати та утримувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Визначено основні заходи для розроблення успішної інноваційної стратегії розвитку банку.

**Ключові слова:** банківський стратегічний менеджмент, менеджмент сучасного банку, інноваційна стратегія.

#### **Markiv G. Banking strategic management: features and areas**

The paper describes the essence of the innovation strategy of commercial banks. Its role and place in the structure of the strategic management of the bank are defined. The problem of strategic management of innovation processes in banks, which directs them to maximize customer value creation for customers enables flexibility to respond to changes in the environment, provide and maintain a competitive advantage in the long run. The basic steps for developing a successful innovation strategy of the bank are identified.

**Key words:** bank strategic management, management of a modern bank, innovation strategy.

**Маркив Г. Банковский стратегический менеджмент: особенности и направления развития**

Дана характеристика сущности инновационной стратегии коммерческих банков. Определена ее роль и место в структуре стратегического менеджмента банка. Исследована проблема стратегического управления инновационным процессом в банках, что ориентирует их на создание максимальной потребительской ценности для клиентов, позволяет гибко реагировать на изменения внешней среды, обеспечивать и удерживать конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе. Определены основные мероприятия для разработки успешной инновационной стратегии развития банка.

**Ключевые слова:** банковский стратегический менеджмент, менеджмент современного банка, инновационная стратегия.