

РОГОЗІНА

Катерина Олегівна
katia_r7@mail.ru

УДК 658:336.71(477)(045)

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ
"РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ"IMPROVE STRATEGIC MANAGEMENT OF JSC "RAIFFEISEN BANK
AVAL"студент, Національний
авіаційний університет

Стаття присвячена удосконаленню стратегічного управління діяльністю АТ «Райффайзен Банк Аваль». На підставі проведеного аналізу обґрунтовано напрямки удосконалення стратегічного управління діяльністю АТ «Райффайзен Банк Аваль», що дозволяє підвищити його конкурентоспроможність. Ефективне стратегічне управління забезпечує підвищення конкурентних позицій, прибутковості та рентабельності.

Статья посвящена совершенствованию стратегического управления деятельностью АО «Райффайзен Банк Аваль». На основании проведенного анализа обоснованы направления совершенствования стратегического управления деятельностью АО «Райффайзен Банк Аваль», что позволяет повысить его конкурентоспособность. Эффективное стратегическое управление обеспечивает повышение конкурентных позиций прибыльности и рентабельности.

The present article is dedicated to improving the strategic management of JSC "Raiffeisen Bank Aval". Based on the analysis grounded directions of improvement of the strategic management of JSC "Raiffeisen Bank Aval", thus enhancing its competitiveness. Effective strategic management enhances the competitive position, profitability.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, банк, ефективність, конкурентоспроможність

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, банк, эффективность, конкурентоспособность

Keywords: strategy, strategic management, bank, efficiency, competitiveness

ВСТУП

Найважливішою складовою економічного розвитку України є національна банківська система. Від стійкості її розвитку, конкурентоспроможності та ефективної роботи банків багато в чому залежить загальноекономічна ситуація не тільки в країні і регіонах, а й на світовому фінансовому ринку. Розвиток і розширення конкурентних позицій в банківській сфері вимагає від українських банків вдосконалення механізму їх взаємовідносин і взаємодії з клієнтами, підвищення ефективності банківського менеджменту з використанням нових технологій і адекватних стратегій розвитку. Разом з тим з розширенням банківських послуг, розвиток способів і методів управління банківською діяльністю актуалізуються проблеми вибору стратегій розвитку банків, визначення цільових установок зростання банківської конкуренції, посилення зовнішніх ризиків в економіці. В останні роки, які характеризуються кризою ліквідності, більшість банків здійснювали певні заходи щодо вдосконалення систем стратегічного менеджменту, переглядалися і коригувалися стратегії розвитку в залежності від змін власного фінансового стану, зростаючих вимог, які пред'являються до розвитку ринку банківських послуг.

Необхідність підвищення ефективності управління банком передбачає чітку постановку цільових орієнтирів і вибір способів їх досягнення, визначення напрямків ефективної діяльності кожної підсистеми банківського менеджменту, використання внутрішнього потенціалу і прогнозування змін в діяльності банку для збереження його конкурентних переваг.

В даний час від банківського менеджменту потрібно не тільки визначення напрямків діяльності та внутрішньої політики банку, а й вміння швидко адаптуватися до нестабільних зовнішніх умов. У зв'язку з цим існує необхідність розвитку стратегічного банківського менеджменту в загальній системі функціонування банків, що передбачає перегляд цілей, засобів і методів регулювання банківської діяльності та механізму їх реалізації в напрямку підвищення ефективності взаємовідносин та взаємодії банку і клієнтів, підвищення конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах. Незважаючи на те, що банківська система України вже має достатній досвід стратегічного управління, але в умовах мінливого конкурентного середовища, ця проблема має як наукове, так і практичне значення, і не отримала поки належного вирішення і розвитку з урахуванням перспектив соціально-економічного розвитку нашої країни. Таким чином,

сучасний етап розвитку банківської сфери на ринку банківських продуктів і послуг вимагає подальшого вдосконалення і розвитку методів стратегічного управління банками, систематизації знань і нових підходів до вироблення стратегічних напрямків і підвищення ефективності банківської діяльності.

Проблемам стратегічного управління, розробки стратегій розвитку компаній та їх впровадження на різних рівнях приділялася достатня увага як в минулому, так і в даний час в працях зарубіжних і вітчизняних вчених. Серед зарубіжних досліджень необхідно передусім виділити роботи Р. Акоффа, І. Ансоффа, П. Друкера, Б. Карлоффа, Д. Кінга, У. Кіланда, Ф. Кюнланда, Г. Минцберга, Р. Нельсона, Д. Норта, Е. Пенроуза, М. Портера, А. Дж. Стріклена, А. Томпсона, К. Фрімена, Й. Шумпетера та багатьох інших. Серед вітчизняних досліджень необхідно передусім виділити роботи В.П. Александрової, О.М. Алімова, О.І. Амоші, Ю.М. Бажала, О.О. Лапка, В.П. Письмака, В.І. Сергієнко, В.І. Торкатюка, Р.Б. Тяна, В.С. Яцкова та інших.

МЕТА РОБОТИ полягає в обґрунтуванні напрямків удосконалення стратегічного управління діяльністю АТ «Райффайзен Банк Аваль».

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу, порівняння і узагальнення для обґрунтування сутності теоретичних аспектів розробки та реалізації стратегії, методи економічного і економіко-статистичного аналізу з метою проведення оцінки сучасного стану розвитку інструментів стратегічного управління.

РЕЗУЛЬТАТИ

Сучасна економіка не терпить поспішності і швидких, необдуманих рішень. З іншого боку, вона не терпить зволікання і довгої реакції на навколишні подразники. Необхідно поєднати ці два фактори, тобто швидкість прийняття рішення та добре проаналізоване зовнішнє й внутрішнє середовище банку. Допомогти в цьому може стратегічне управління.

У загальному розумінні стратегії погляди сучасних дослідників збігаються: стратегія - це образ дій, якого дотримується організація, переслідуючи свої довгострокові цілі. Однак при його розшифровці є різні позиції:

Г. Минцберг і Мак Хьюг визначили стратегію наступним чином: Стратегія - це модель (зразок) поведінки в потоці майбутніх дій. Крім того, Минцберг розкриває поняття стратегії через так звану комбінацію «П'яти П» (5К: plan, pattern, position, perspective, ploy) [8, с. 42]:

- стратегія - план дій, тобто набір курсів дій, сформованих відповідно до ситуації;
- стратегія - порядок дій, тобто послідовність, зразок поведінки з боку вищого керівництва;
- стратегія - позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням;
- стратегія - перспектива, тобто концепція бізнесу, бачення того стану, до якого треба прагнути;

- стратегія - прикриття, тобто специфічний маневр, спрямований на те, щоб перехитрити конкурента.

Суть даного подання стратегії в тому, що вона повинна ясно висловлювати цілі та завдання розвитку підприємства для всіх його працівників, але бути неочевидній для конкурентів.

А. Чандлер, автор однієї з перших робіт в області стратегічного управління, вважає, що стратегія - «це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей». Дане визначення є класичним поглядом на саму сутність стратегії [7, с. 162].

Існує цілий ряд визначень, які роблять упор на ті чи інші аспекти і особливості стратегічного управління: на параметри організаційного оточення, визначення довгострокових цілей і шляхів їх досягнення, або ж на діяльність організації.

Основоположник теорії стратегічного менеджменту І. Ансофф [1] стверджував, що стратегічне управління - діяльність, пов'язана з постановкою цілей і задач організації та підтримки ряду взаємовідносин між організацією і оточенням, які дозволяють їй добиватися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог. Стратегічне управління є комплексним поєднанням стратегічного планування з плануванням можливостей керівництва і управлінням загальним процесом стратегічних змін.

Сутність стратегічного управління полягає в організації цілеспрямованої діяльності всіх зацікавлених суб'єктів управління і господарювання вищого менеджменту щодо досягнення намічених стратегічних пріоритетів і цілей його розвитку на основі ефективної адаптації до постійно змінюваних параметрів зовнішнього середовища.

Стратегічне управління передбачає: визначення ключових позицій на перспективу в залежності від пріоритетності цілей; виділення ресурсів банку під стратегічні цілі незалежно від фактичної структури управління діяльністю банку; створення центрів керівництва кожною стратегічною метою; оцінку і стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення ними стратегічних цілей. Для реалізації цих завдань розробляється стратегія, яка передбачає обґрунтовані заходи та плани по досягненню намічених цілей, в яких враховані науково-технічний потенціал банку і його фінансові можливості.

За даними однієї з передових консалтингових компаній світу Bain & Company, яка проводить щорічні дослідження у сфері популярності та ефективності різноманітних методів та інструментів стратегічного управління, протягом останніх років відбуваються зміни у складі таких інструментів. Вибір того чи іншого методу може визначатися стратегічними пріоритетами компанії, а також їх регіональною різноманітністю, культурними особливостями ведення бізнесу та спрямованістю управлінських знань. Так, упродовж 2011–2014 рр. спостерігалася чітка тенденція до скорочення витрат.

Цим пояснюється вибір стратегій, методів та засобів, а саме аутсорсинг, оптимізація, бенчмаркінг. З 2015 р. пріоритети поступово змінюються на користь довгострокового зростання, розширення масштабів діяльності, що приводить до підвищення популярності споживчих інновацій, стратегічного планування, залучення менеджерів нижчих управлінських рівнів до процесу прийняття рішень. Компанії Північної Америки зосереджуються на стратегії скорочення витрат. Для них цілком логічним є активне використання аутсорсингу з метою вивільнення коштів, адаптації до кредитних

обмежень у середовищі з низьким рівнем зростання, оптимізації організаційної структури та видатків. У свою чергу, європейський бізнес будується на принципах класичного стратегічного планування, спрямованого на зростання компаній, розширення ринкових часток. Менеджери компаній Азіатсько-Тихоокеанського регіону отримують максимальну ефективність від бенчмаркінгу, стратегічного планування та управління ланцюгами постачання [2].

У табл. 1 наведено рейтинг найпопулярніших стратегічних інструментів бізнесу сьогодення, а також ефективність їх використання.

Таблиця 1

Рейтинг інструментів стратегічного управління серед світових компаній

Рейтинг	2011	2015
1	Стратегічне планування	Стратегічне планування
2	Визначення місії та бачення	Управління відносинами із споживачами
3	Бенчмаркінг	Залучення працівників
4	Аутсорсинг	Бенчмаркінг
5	Задоволення споживачів	Збалансована система показників
6	Стратегії зростання	Ключові компетенції
7	Стратегічні альянси	Аутсорсинг
8	Винагорода за результатами	Управління змінами
9	Сегментування споживачів	Управління ланцюгом постачання
10	Ключові компетенції	Визначення місії та бачення

Інструментами, що є основою стратегічного управління для 60% опитаних менеджерів, сьогодні є стратегічне планування, бенчмаркінг, визначення місії та бачення, управління відносинами із споживачами та аутсорсинг.

На думку Р. Каплана та Д. Нортон, побудувати «організацію, сфокусовану на стратегії», можливо лише за умови використання збалансованої системи показників як основи сучасної системи стратегічного менеджменту. Ця система дозволяє компанії та її окремим організаційним одиницям рухатися за стратегічною орієнтацією. При цьому впровадження системи збалансованих показників здійснюється у чотири етапи. По-перше, ідентифікація стратегії компанії відповідно до її місії, стратегічного бачення та філософії бізнесу. Іншими словами, створюється модель бізнесу (модель системи збалансованих показників), яка дозволить реалізувати місію компанії. По-друге, конкретизована стратегія передається на нижчі організаційні рівні, що потребує подальшого уточнення. При цьому відбувається певне «відокремлення» цілей підприємства, підрозділів та співробітників. Такий підхід є вкрай важливим для розуміння кожним працівником свого особистого внеску в реалізацію стратегії підприємства. По-третє, відбувається розподіл та координація наявних організаційних ресурсів з орієнтацією на обрану стратегію. По-четверте, відбувається навчання та розвиток персоналу і системи в цілому. Тут накопичуються знання, досвід, аналізуються досягнуті результати. Завдяки такому підходу стає можливим процес стратегічного навчання, що виходить за межі розгляду лише фінансових цілей та показників.

В даний час інформація, отримана за допомогою збалансованої системи показників, використовується різними рівнями менеджменту банку:

- для одного менеджера - інформація про те, наскільки ефективно менеджер здійснює діяльність для отримання найвищих результатів;

- для менеджерів одного рівня - з огляду на інформацію про ефективність і результативність роботи одного менеджера, кожен з інших менеджерів одного рівня повинен володіти інформацією про інші центри відповідальності, щоб дати оцінку своїм діям по відношенню до роботи колег (з можливим корегуванням цілей);

- для вищих менеджерів - інформація про поточну та майбутню результативність працівників, оскільки ефективність вищого менеджменту в значній мірі залежить від результативності роботи підлеглих;

- для всіх менеджерів банку - інформація про банк, найбільш вагомі результати банківської діяльності, можливості та загрози, а також стратегічні напрями.

Для всіх підрозділів банку можуть бути передбачені індивідуальні цілі і показники результативності та ефективності. У свою чергу, стратегічні показники відображають фактичні результати діяльності банку по досягненню намічених цілей, а оперативні показники дозволяють визначити хід реалізації стратегії банку. На думку автора, необхідно відзначити те, що оперативні показники для здійснення ефективного стратегічного менеджменту банку обов'язково повинні відповідати таким вимогам:

- контроль над ними;
- розрахунок з випередженням цільових показників;

- існування причинно-наслідкового зв'язку між стратегічними і оперативними показниками.

Для аналізу системи збалансованих показників важливим є питання кількості фінансових і нефінан-

сових показників, що включаються в систему стратегічної оцінки ефективності банківської діяльності. Каплан і Нортон оптимальним вважають загальна кількість в 20-25 показників, розподілених по чотирьох складових ЗСП:

1. Фінанси - 5 показників (22%).
2. Клієнти - 5 показників (22%).
3. Бізнес-процеси - 5-10 показників (34%).
4. Навчання і розвиток - 5 показників (22%).

Таким чином, аналіз підходів до моделей стратегічного управління ефективністю діяльності АТ «Райффайзен Банк Аваль» дозволяє зробити наступні висновки:

ЗСП дозволяє перекласти глобальні стратегічні орієнтири в конкретні і зрозумілі для співробітників показники (ключові показники ефективності), піддаються моніторингу і контролю. Необхідно визнати, що серед існуючих систем саме ЗСП найбільш пристосована до адаптації в різних умовах, але для її впровадження потрібна відповідна корпоративна культура і ефективний менеджмент. АТ «Райффайзен Банк Аваль» повинний бути внутрішньо готовий до прийняття ЗСП і бути в змозі зберігати цю готовність так довго, як це буде потрібно для остаточного впровадження збалансованих показників. «Панель управління» дозволяє пов'язати стратегію і тактику банку. У цій моделі за аналогією з системою збалансованих показників використовуються як фінансові, так і нефінансові показники, відповідальність за виконання яких чітко розподілена серед менеджерів банку. Банк, який застосовує дану модель, може оцінювати результати роботи управлінського персоналу будь-якого рівня і порівнювати їх між собою. Перевага моделі в тому, що вона підходить для бізнесу будь-якого масштабу і структури управління.

При впровадженні проекту ЗСП у АТ «Райффайзен Банк Аваль», його досягнення необхідно закріпити в рамках корпоративної культури. Загальними рекомендаціями, здатними забезпечити проекту позитивну реакцію з боку співробітників є інформування персоналу компанії (на всіх рівнях) про майбутні зміни; залучення максимального числа співробітників до обговорення змін, заохочення особистих ініціатив; пояснення вигод і переваг, які отримає банк і кожний працівник, від впровадження збалансованої системи показників; регулярна інформаційна підтримка всіх етапів проекту: висвітлення позитивних результатів і труднощів, що виникають у процесі впровадження.

На сьогоднішній день в умовах гострої конкурентної боротьби проблема залучення клієнтів є найбільш гострою і нагальною. У міру насичення ринку фінансових послуг і посилення конкуренції для АТ «Райффайзен Банк Аваль» буде зростати роль ефективності у досягненні ринкової успішності і сильної конкурентної позиції. У сучасних умовах будь-який банк, який бажає отримувати прибуток, повинен орієнтуватися на клієнта, бути клієнтоорієнтованим, тобто таким, в якому всі потреби клієнта в послугах і продуктах задовольняються із застосуванням індивідуального підходу і за встановленим в банку спеціальним

алгоритмом взаємодії з клієнтом, де якісно вирішуються завдання залучення, утримання і збільшення числа клієнтів.

В даний час в вітчизняних банках найбільш поширеною є продуктоорієнтована стратегія розвитку банку. Вона являє собою модель менеджменту банку, при якому організаційні одиниці об'єднуються в організаційній структурі банку за принципом участі в продажах банківських продуктів одного виду, при цьому продуктові групи кожної бізнес-одиниці унікальні і не перетинаються. Продуктоорієнтована модель стратегічного розвитку банку характеризується тим, що продуктові підрозділи підтримують високий рівень спеціалізації всіх відділів банку і якості передбачуваних послуг. Такий тип моделі розвитку банку не завжди дозволяє менеджменту банку погоджувати дії відділів при вирішенні комплексних проблем підвищення ефективності діяльності банку. Зазначені проблеми проявляються, коли менеджмент банку швидко і адекватно реагує на коливання попиту клієнтів на послуги банку, їх розширення і, крім того, при використанні нових банківських продуктів, додаткових послуг з комплексним характером.

ВИСНОВКИ

Отже, в статті обгрунтовано сутність стратегічного управління, яка полягає в організації цілеспрямованої діяльності всіх зацікавлених суб'єктів управління і господарювання вищого менеджменту щодо досягнення намічених стратегічних пріоритетів і цілей його розвитку на основі ефективної адаптації до постійно змінюваних параметрів зовнішнього середовища. Досліджено інструменти стратегічного управління. Серед яких виділено використання ЗСП, яка дозволяє перекласти глобальні стратегічні орієнтири в конкретні і зрозумілі для співробітників показники (ключові показники ефективності), піддаються моніторингу і контролю, саме ЗСП найбільш пристосована до адаптації в різних умовах.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з вивченням зарубіжного досвіду розробки та впровадження ефективних стратегій банківської діяльності, визначення.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с
2. Дмитренко М.Г. Комплексний підхід щодо оцінки ефективності стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків [Електронний ресурс] / М.Г. Дмитренко, В.В. Шльончак // Фінансовий простір. - 2015. - № 3. - С. 11-21. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2015_3_3
3. Добровенко О.А. Оцінка потенціалу стратегічного розвитку банківської установи [Електронний ресурс] / О.А. Добровенко // Економічний аналіз. - 2013. - Т. 14(2). - С. 22-27. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14(2)_6)

4. Жолобова К.С. Сутність процесу формування стратегії фірми / К.С. Жолобова // Вісник ТУП. – Хмельницький: ТУП, 2012. - №4. - С. 131-134
5. Котелевська Ю.В. Роль маркетингової стратегії в процесі забезпечення фінансової стабільності банку [Електронний ресурс] / Ю.В. Котелевська, Т.В. Новікова. // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. - 2013. - Вип. 10(1). - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/espof_2013_10\(1\)_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/espof_2013_10(1)_35)
6. Кочетков В.М. Основи аналізу банківської діяльності: навч. посіб. / В.М. Кочетков – К.: Європ. ун-т, 2007. – 116 с.
7. Нужна С.А. Вибір стратегії маркетингу банку за результатами анкетування клієнтів [Електронний ресурс] / С.А. Нужна // Економічний аналіз. - 2015. - Т. 19(1). - С. 155-161. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2015_19\(1\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2015_19(1)_22)
8. Реверчук Н. Цінові стратегії банків України у посткризовий період [Електронний ресурс] / Н. Реверчук, О. Дзямучич // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 11(1). - С. 404-408. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_11\(1\)_89](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_11(1)_89)
9. Семенча І. Клієнтоорієнтована стратегія банку як крок до нового рівня стратегічного управління [Електронний ресурс] / І. Семенча, Е. Давиденко // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 10(2). - С. 67-70. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_10\(2\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_10(2)_15)
10. Чмутова І.М. Стратегічний вибір банку на стадіях його життєвого циклу [Електронний ресурс] / І.М. Чмутова // Економічний часопис-XXI. - 2015. - № 5-6. - С. 94-97. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2015_5-6_24