



Н. В. Гребенюк

Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

Обґрунтовано потребу враховувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища під час формування місії та стратегічних цілей банку. Розробляти, реалізовувати та вдосконалювати стратегії розвитку потрібно, щоб забезпечити ефективне отримання високих економічних та соціальних результатів, досягнення стратегічних цілей, поставлених перед банком. Встановлено, що у роботі банків практичне застосування засобів стратегічного управління перебуває на вкрай низькому рівні. Існує невизначеність щодо їх довготермінових цілей, відсутність тісних зв'язків між різними структурними підрозділами установи, а також недосконала система мотивації працівників для досягнення цільових результатів найоптимальнішим шляхом. З'ясовано послідовність завдань задля логічної побудови концептуальних засад стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. Оцінено важливість застосування відповідного інструментарію для проходження банківською установою процесу стратегічного управління, що потребує постійного дослідження та аналізу. На підставі аналізу охарактеризовано базові аспекти стратегічного управління банком в умовах трансформації банківської системи України. З'ясовано, що конкретна ситуація на фінансовому ринку вимагає від банків активізації тільки певних його інструментів.

Ключові слова: зовнішні та внутрішні зміни середовища; ефективне управління персоналом; рівень конкуренції; інновації; таргети діяльності банку.

Вступ. У сучасних перетвореннях у банківській системі України, актуальності набуває формування новітніх концептуальних засад реалізації стратегічного управління банку в умовах трансформації вітчизняної та світової фінансової системи.

Основна мета стратегічного управління банками полягає у створенні такої системи управління діяльністю банку, яка на підставі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища дає змогу сформулювати місію та стратегічні цілі фінансової установи, розробляти, реалізовувати та вдосконалювати стратегії розвитку так, щоб забезпечити ефективне отримання високих економічних та соціальних результатів, досягнення стратегічних цілей, поставлених перед банком (Yermakova, 2015; Sviridova & Stoilovska, 2014).

Матеріали та методи дослідження. Для наукової роботи застосовано емпіричні методи дослідження сучасного стану ведення банківського бізнесу та аналіз підходів щодо планування базових складників його реалізації. Спостереження показує, що у роботі банків практичне застосування засобів стратегічного управління перебуває на вкрай низькому рівні, існує невизначеність щодо їх довготермінових цілей, відсутність тісних зв'язків між різними структурними підрозділами установи, а також недосконала система мотивації працівників для досягнення цільових результатів найоптимальнішим шляхом.

Результати дослідження та їх обговорення. Вирішення зазначених проблем стає невідкладним з огляду на те, що сучасне середовище діяльності банків характеризується непередбачуваністю та постійною зміною. Зважаючи на це, науково-методичні засади, на яких ґрунтується стратегічне управління банків, ще кілька років тому втратили свою ефективність та призводять до формування спадного тренду їх розвитку. Безумовно, новітні концептуальні засади стратегічного управління банку повинні враховувати основні, вже сформовані принципи та підходи до цього процесу, проте запропонований механізм його реалізації повинен обов'язково враховувати нові тенденції, які на цей час сформували трансформаційні зміни в банківському секторі та фінансовій системі України і світу. Тобто базовими аспектами формування новітнього стратегічного управління банку повинні стати:

- активне впровадження технологічних та інформаційних інновацій, які на цей час, проникли та поширюються в банківській сфері на всіх рівнях її функціонування;
- ведення клієнтоорієнтованого банківського бізнесу, що ґрунтується на наданні фінансових, консультаційних та посередницьких послуг з максимальним урахуванням потреб споживачів та рівня їх фінансової спроможності;
- фінансова раціоналізація напрямів діяльності, оскільки сучасні умови вимагають не універсалізацію, а спеціалізацію;
- ефективне управління персоналом, оскільки саме людсь-

Інформація про авторів:

Гребенюк Надія Василівна, аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності. Email: 0991720082@ukr.net

Цитування за ДСТУ: Гребенюк Н. В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 27(7). С. 65–69.

Citation APA: Grebeniuk, N. V. (2017). Some Conceptual Principles of Strategic Bank Management in the Conditions of Transformation Processes in the Banking System of Ukraine. *Scientific Bulletin of UNFU*, 27(7), 65–69. <https://doi.org/10.15421/40270711>

кий ресурс є інструментом реалізації усіх перетворень в організації;

- прогнозування подальших векторів розвитку як основної складової частини стратегічного плану управління банку.

З огляду на наведені вище положення, справедливо зауважити, що запропоновані концептуальні засади стратегічного управління банку повинні враховувати тільки конкретні, чітко сформовані складові та швидко адаптаційні інструменти їх реалізації.

Отже, логічним буде побудувати концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України для розв'язання такої послідовності завдань:

- встановлення проблем наявної системи стратегічного управління банком;
- визначення основних складових частин сучасних концептуальних засад стратегічного управління банком;
- встановлення інструментарію реалізації стратегічного управління банком;
- побудова сценаріїв стратегічного розвитку фінансово-кредитної установи та вибір найефективнішої стратегії управління банком;
- постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх змін фінансового середовища та їх впливу на механізм стратегічного управління банком.

Отже, проведемо дослідження та ґрунтовний аналіз кожного з поставлених завдань та сформуємо концептуальні засади стратегічного управління банком.

Виникнення проблем, які нівелюють успіхи сформованих раніше науково-методичних засад стратегічного управління банком, пов'язано з тим, що сучасне середовище діяльності банків характеризується непередбачуваністю та постійною зміною. Це зумовило кардинальні трансформації механізму проведення бізнес-процесів у банку, наприклад, система маркетингу, внутрішніх комунікацій, ризик менеджменту та інше змінилися на 50-60 % у 2017 р. порівняно з 2007 р. Це відбувалось внаслідок появи нових форм реалізації бізнес-процесів з використанням ІТ-технологій, виникненню складніших системних ризиків, появою нових банківських послуг. Паралельно з цим, швидкість трансформаційних змін щороку збільшується в геометричній прогресії (Retail Banking, 2014). Так, оновлення у функціональному забезпеченні платформ, на яких працює інтернет-банкінг, має відбуватись навіть не кожний день, а кожну годину. Безумовно, сформовані раніше методичні засади стратегічного управління банку не враховували таку швидкість змін.

Окрім цього, динамічні зміни у зовнішньому середовищі, які погіршують можливість прогнозування умов банківської діяльності, відбуваються паралельно з постійними законодавчими перетвореннями у банківському секторі України. Це також, значною мірою, впливає на формування стратегічних завдань банку. Ці зміни в Україні призвели до скорочення чисельності банків через неможливість виконувати встановлені НБУ нормативи, тобто неспроможність нинішнього стратегічного управління вчасно та ефективно відреагувати на зміни, що відбулись.

Вагомою проблемою для банків, на наш погляд, є неспроможність персоналу швидко адаптуватись до змін в організаційному та функціональному середовищі банку. Іншими словами, персонал не зміг працювати в

нових умовах з новими видами банківських послуг та сприйняти активне впровадження процесів автоматизації в бізнес-процеси банку, що потребує відповідного рівня технологічних навичок.

Проблемою також стало скорочення клієнтської бази, яка, в межах фізичних осіб, ще більше зневірилась в надійності банків, а щодо юридичних осіб, відчула значні фінансові труднощі через економічну нестабільність в Україні.

Фінансову кризу теж можливо віднести до проблем, які вимагають перегляду концептуальних засад стратегічного управління банку, проте, вона не змінила наявних механізмів реалізації стратегічного управління, оскільки банківські кризи відбуваються в Україні дуже часто. Тому чинна система стратегічного управління банком вже була спрямована на подолання цих проблем.

Отже, потрібно розробити адаптивні стилі та методи управління банківською діяльністю, спроможних покращувати його бізнес-процеси у довготерміновому періоді.

Переходячи до розгляду основних складових новітньої концепції стратегічного управління банку, зауважимо, що зважаючи на зазначені проблеми, на наш погляд, це повинні бути:

1. *Зовнішні та внутрішні зміни середовища, в якому функціонує банк.* Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування банку має відбуватись не тільки в напрямку факторів та шоків, які виникають у банківській системі, але й у суміжних галузях та сферах діяльності. Окрім цього, це має стосуватись не тільки негативних чинників, які можуть призвести до зниження фінансових показників діяльності банку, але й інноваційних винаходів, які значно підвищують продуктивність діяльності банку в сучасних умовах.

2. *Рівень конкуренції на ринку за різними сегментами ведення банківського бізнесу.*

3. *Конкурентна позиція банку на ринку.*

Вагомою компонентою, на наш погляд, у концепції стратегічного управління банком є категорія "конкуренція". Так, по-перше актуальним є встановлення рівня конкуренції в банківському секторі України, а по-друге, визначення конкурентної позиції безпосередньо банку. Рівень конкуренції на ринку дає змогу сформувати загальні показники середовища, в якому буде працювати банк та реалізовувати власну стратегію відповідно до загального рівня розвитку та концентрації на ринку. Своєю чергою, кількісна характеристика конкурентної позиції банку дає змогу побудувати рейтингову оцінку та ідентифікувати місце, яке займає банк на ринку. Тобто визначення конкурентної позиції за різними напрямками банківської діяльності дає змогу встановити фінансово привабливі вектори подальшого розвитку.

4. *Комплекс політики банку (маркетингова, депозитна, кредитна, процентна, інвестиційна, інноваційна, брендова та інформаційної безпеки і управління персоналу), які забезпечують реалізацію його стратегічного управління.* Найскладнішою складовою концептуальних засад стратегічного управління банком є комплекс політики банку, а саме ефективного проведення та всебічна взаємодія маркетингової, депозитної, кредитної, процентної, інвестиційної, інноваційної, податкової, брендової політики, політики інформаційної безпе-

ки й управління персоналу між собою забезпечують досягнення сформованої місії банку.

Статус банку визначають такі фактори, як: хто є власником, директором, їхні професійні та моральні якості, можливість організувати бізнес, авторитетність у діловому світі. Також визначальну роль відіграє забезпечення банківської установи висококваліфікованими кадрами, адже клієнти звертаються не лише для того, щоб скористатися тією чи іншою фінансовою послугою, а й для того, щоб почути пораду банку в різних фінансових ситуаціях. Для гарантування зазначеної вище якості роботи, керівництво банку повинно сформувати сильну команду, здатну підтримувати високий рівень конкурентоспроможності банку (Surmin et al., 2010; Miżiuk, 2006).

5. Таргети діяльності банку. Особливість стратегічного управління банку полягає в тому, що результатом кожної з вище наведеної політики є досягнення певного таргету. Тобто проведення певної політики повинно привести до якісних зрушень у діяльності банку. Отже, розглянемо кожен з цільових показників відповідної політики банку детальніше.

Для маркетингової політики таргетом виступає показник ефективності, тобто співвідношення обсягу витрачених на маркетингові заходи фінансових ресурсів до обсягу отриманого прибутку. Проте потрібно враховувати той факт, що результат від реалізації маркетингової політики банк отримує з певним запізненням – лагом, тому і таргетом буде виступати рівень ефективності з лагом один рік. Проміжок в один рік зумовлений тим, що ефект, який банк не отримає впродовж одного року, може бути втрачений, оскільки зміниться середовище, в якому працює банк.

Для депозитної та кредитної політики основним таргетом виступатиме співвідношення обсягу депозитів до обсягу кредитів, так депозити повинні перевищувати кредити на 20 %. Ці умови даватимуть змогу банку мінімізувати кредитний ризик та виконати всі необхідні вимоги щодо формування резервів.

У межах процентної політики, терцет встановлює менеджмент банку у вигляді цільового рівня чистої процентної маржі. Таким чином, встановлюється рівень прибутковості банківського бізнесу.

Для інвестиційної політики цільовий показник буде залежати від її типу, а саме для консервативного типу інвестиційної політики це – мінімальні ризики, висока надійність і ліквідність цінних паперів; для агресивно-поміркованої це – середній рівень ризику, достатня ліквідність і прибутковість цінних паперів та для агресивної це – високі ризики, низька ліквідність і висока прибутковість цінних паперів.

Встановити єдиний таргет для інноваційної політики неможливо, її ефект багатогранний, тому тут потрібно оцінювати явний та неявний ефекти, тобто рентабельність діяльності в межах усіх бізнес-процесів. Політика інформаційної безпеки повинна орієнтуватись на локалізацію вірусів, які призводять до втрати інформації та блокування роботи мережі.

Брендова політика, так само як і інноваційна політика, дуже важно вимірюється кількісними показниками. Цільовим показником може слугувати тільки зростання кількості клієнтів банку. Для політики управління персоналом, таргетами, безумовно, є продуктивність праці

робітників та час адаптації до зміни умов і технології праці.

6. Фінансова раціоналізація напрямків діяльності банку. Обмеженість фінансових ресурсів банку та висока конкуренція на банківському ринку призводить до потреби не просто аналізувати фінансові показники банку, визначати відповідність їх значення нормативним вимогам та встановлювати резерви з їх покращення, а вимагає від менеджменту банку аналізувати поведінки фінансових показників у відповідь на зміни та імпульси в середовищі його функціонування. Цей експрес-аналіз та оцінення фінансових потоків не тільки від кожного виду діяльності (кредитна, депозитна, комісійна, операції з цінними паперами), але й за напрямками чи суб'єктами надання банківських послуг, дасть змогу ідентифікувати найбільш прибуткову частину діяльності та, в умовах обмежених фінансових ресурсів, знайти центр концентрації власних зусиль, спрямованих на отримання прибутку. Тобто потрібно проводити фінансову раціоналізацію напрямків діяльності банку.

Обґрунтовуючи стратегію управління банком в умовах трансформації вітчизняної банківської системи, зауважимо, що саме від фінансових можливостей банку, рівня його конкурентоспроможності, потенційних можливостей персоналу працювати з новими інноваційними банківськими продуктами та зовнішніми і внутрішніми умовами банківського сектору в Україні потрібно розробляти подальшу стратегію управління банком. Особливістю цієї стратегії має бути її індивідуальність для кожного окремого банку, спрямованість на надання персоналізованих послуг клієнтам та можливість швидкої переорієнтації за умови зміни внутрішніх таргетів роботи банку чи зовнішніх умов функціонування.

Для формування в межах складової концептуальних засад стратегічного управління банку (обґрунтування стратегій управління) альтернатив, оцінювання та вибору найефективнішої стратегії, виходячи з цілей керівництва, а також можливості банку, як інструментарій реалізації застосовують портфельний та сценарний аналіз, а також кількісні методи прогнозування та матричні методи (Rakovets, 2006).

Найбільш відповідальною складовою концептуальних засад стратегічного управління банку є моніторинг реалізації стратегії, аналіз та оцінка можливих змін. Адже якісний контроль за виконанням обраної стратегії, рівнем досягнення планових показників та ступенем реалізації певних заходів, дає змогу вчасно виявляти відхилення, внаслідок яких можуть відбутися негативні зміни у запланованих фінансових результатах.

У будь-якому разі, у практичній діяльності досягнення всіх поставлених цілей та планових показників неможливо без коригування стратегії. Це спричинено дією численних непередбачуваних факторів внутрішнього та особливо зовнішнього середовища, що може вплинути на напрямок роботи банку та вимагає своєчасної переорієнтації її стратегії. Тому управління потрібно здійснювати досить гнучко, адже вплив численних факторів потребує коригування стратегії.

Це повинно здійснювати для відповідності стратегії тенденціям розвитку на ринку банківських послуг та відповідно цілям власників та місії організації. Тому досить важливим фактом є застосування ефективної технології для своєчасного виявлення відхилень та підвищення ефективності реалізації діяльності, тому в ролі

інструментарію реалізації прийнято використовувати технологію управління за цілями, матричні та експертні методи, стрес-тестування (Lavrushin, 2016).

Отже, проходження банківською установою процесу стратегічного управління вимагає постійного дослідження та аналізу, здійснення яких неможливе без застосування певного інструментарію. Їх правильний підбір та оптимальне поєднання, своєчасність застосуван-

ня дасть змогу здійснювати ефективне стратегічне управління на кожному етапі та сприятиме досягненню поставлених цілей.

Проведення ґрунтовного аналізу всіх базових аспектів стратегічного управління банком в умовах трансформації банківської системи України дає змогу зобразити цю систему графічно (рис.).

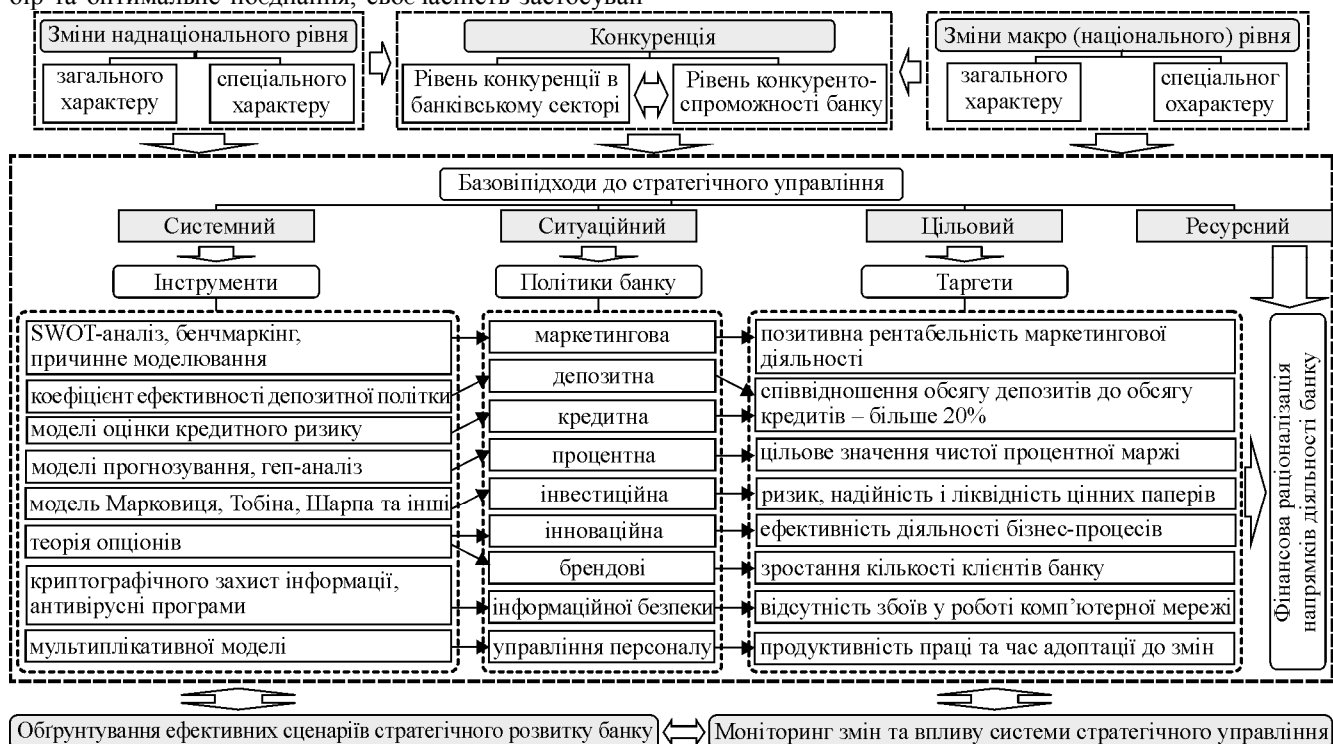


Рис. Концептуальні засади стратегічного управління банку в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України.

Джерело: авторська розробка.

Запропоновані концептуальні засади стратегічного управління банку в умовах трансформаційних процесів в банківській системі України дають змогу отримати якісно новий ефект для банку, який проявляється у виборі найбільш фінансово ефективних видів діяльності банку, спроможності швидко адаптуватись до змін та протидіяти внутрішнім і зовнішнім шокам.

Обговорення отриманих результатів. Значну увагу потрібно приділяти тим аспектам стратегічного управління банку, які забезпечують динамічність його розвитку та своєчасні зміни у функціонуванні організації. Тобто важливо мати інноваційну складову в управлінні банку, проводити оперативну оцінку ситуації на ринку та відповідно вносити необхідні коригування у різні види політики банку.

Проте зазначеного вище ефекту банк не досягне, якщо його менеджери тільки формалізують усі ідентифіковані на рис. складові стратегічного управління банку в трансформаційних умовах банківської системи. Одночасна реалізація на високому рівні та з використанням усього переліку інструментів політики діяльності банку неможлива. Конкретна ситуація на фінансовому ринку вимагає від банків активізації тільки певних його інструментів. Ця ситуація пов'язана з обмеженим обсягом фінансових ресурсів у банку та новітніми умовами його господарювання.

Висновки. Отже, подальше дослідження має бути спрямоване на формування науково-методичних підходів та теоретичних засад вирішення найактуальніших

проблем стратегічного управління банку. В умовах трансформації банківської системи України, на наш погляд, такими є визначення рівня конкуренції в банківському секторі та ідентифікація рівня конкурентоспроможності банку. Актуальність розгляду цих питань, зумовлена тим, що вони виступають базовими критеріями формування вектора подальшого розвитку банку. Рівень конкуренції в банківському секторі є фактором характеристики зовнішнього середовища, а конкурентоспроможність – внутрішнього.

Встановивши рівень конкуренції в банківському секторі України та місце банку серед власних конкурентів, доцільно оцінити рівень фінансової раціоналізації напрямків діяльності. Це надасть змогу вже чіткіше встановити сильні та слабкі позиції діяльності конкретного банку та застосувати відповідні інструменти для покращення ситуації.

Визначивши той факт, що найбільш затребуваними на сьогодні складовими стратегічного управління банку є інновації та персонал, то методичному забезпеченню з їх оцінювання потрібно також приділити значну увагу в наступних дослідженнях.

Перелік використаних джерел

- Lavrushin, O. I. (2016). *Bankovskii menedzhment*. (4th ed.). Moscow: KNORUS. 554 p. [in Russian].
- Miziuk, B. M. (2006). *Stratehichne upravlinnia*. (2nd ed). Lviv: Mahnoliia plus. 392 p. [in Ukrainian].
- Rakovets, A. (2006). *Sushhnost systemy strategicheskogo upravleniia v banke*. *Bankovskii vestnik*, 5, 44–48. [in Russian].

- Retail Banking (2014) Retail Banking 2020 Evolution or Revolution?. PWC. Retrieved from: <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf>
- Surmin, Yu. P., Bakumenko, V. D., Mykhnenko, A. M. et al. (2010). Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia. Kyiv: NADU. 820 p. [in Ukrainian].
- Sviridova, S. S., & Stoilovska, O. M. (2014). Stratehichne upravlinnia yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpri-

- emstv. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. *Ekonomichni nauky*, 3(3), 216–218. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3%283%29_48. [in Ukrainian].
- Yermakova, O. M. (2015). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: sutnist ta osoblyvosti. *Naukovyi visnyk Polissia*, 4, 92–96. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_4_16. [in Ukrainian].

Н. В. Гребенюк

Черновицкий национальный университет им. Юрия Федьковича, г. Черновцы, Украина

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ УКРАИНЫ

Обоснована необходимость учитывать изменения внутренней и внешней среды при формулировке миссии и стратегических целей банка. Разрабатывать, реализовывать и совершенствовать стратегии развития нужно таким образом, чтобы обеспечить эффективное получение высоких экономических и социальных результатов, достижение стратегических целей, поставленных перед банком. Установлено, что в работе банков практическое применение средств стратегического управления находится на достаточно низком уровне. Наблюдается неопределенность относительно их долгосрочных целей, отсутствие тесных связей между различными структурными подразделениями учреждения, а также несовершенная система мотивации работников для достижения целевых результатов наиболее оптимальным путем. Выявлена последовательность задач для логического построения концептуальных основ стратегического управления банком в условиях трансформационных процессов в банковской системе Украины. Оценена важность применения соответствующего инструментария для прохождения банковским учреждением процесса стратегического управления, что требует постоянного исследования и анализа. На основании анализа охарактеризованы базовые аспекты стратегического управления банком в условиях трансформации банковской системы Украины. Выяснено, что конкретная ситуация на финансовом рынке требует от банков активизации только определенных его инструментов.

Ключевые слова: внешние и внутренние изменения среды; эффективное управление персоналом; уровень конкуренции; инновации; таргеты деятельности банка.

N. V. Grebeniuk

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine

SOME CONCEPTUAL PRINCIPLES OF STRATEGIC BANK MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION PROCESSES IN THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE

The authors have determined that external and internal changes of environment are to be considered when defining a bank mission and its strategic objectives. Development strategies should be elaborated, implemented and improved in a manner that ensures efficient achievement of high economic and social results, strategic objectives posed before the bank. We have also defined that strategic management tools are poorly applied in bank operations. Their long-term goals are undefined; no close ties exist between various structural subdivisions of the institution, as well as deficient employee incentive system to achieve the targeted results in the best fashion. Sequence of tasks has been clarified in order to logically build conceptual principles of strategic bank management in the conditions of transformation processes in the banking system of Ukraine. Furthermore, specifics of strategic bank management have been characterized, which involve achievement of a certain target as a result of bank policies, i.e. qualitative shift in the bank operations. The importance of applying relevant tools in strategic bank management has been evaluated, which required constant research and analysis. Basic aspects of strategic bank management in the conditions of transformational processes in the banking system of Ukraine have been characterized using analysis. In the framework of efficient implementation of strategic bank management, the necessity of professional personnel, its productivity and period of adaptation to the conditions and technology of work have been emphasized. To conclude, the authors consider specific situation in the financial market to demand that the bank activate only certain instruments. First of all, it is important to define the competition level in the banking sector of Ukraine and bank's place among its own competitors, as well as to assess the level of financial rationalization of activity trends.

Keywords: external and internal changes of environment; effective personnel management; level of competition; innovations; targets of bank activity.