

УДК 330.131.7

*І. І. Д'яконова, д-р екон. наук, проф.,
ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ";[©]*

*Ю. В. Сіренко, канд. техн. наук.,
Сумський державний університет*

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті обґрунтовано доцільність урахування невизначеності при формуванні стратегії банків. Авторами зазначено, що кожен рівень невизначеності при виявленні та оцінці можливих варіантів стратегії банку потребує застосування спеціальних аналітичних інструментів.

Ключові слова: операційне середовище функціонування банку, стратегія банку, невизначеність, ідентифікація та аналіз рівня невизначеності.

Постановка проблеми. Невизначеність середовища є невід'ємною характеристикою ринкової економіки. У найбільш загальному вигляді її визначають як можливість виникнення непередбачуваних факторів, під впливом яких економічні агенти мають переглянути цілі діяльності на ринку та стратегії їх досягнення, що супроводжується зростанням ризиків і додатковими витратами.

Наразі динамічність операційного середовища функціонування банків України є значною і детермінується незадовільною макроекономічною ситуацією в країні, посиленою загрозами політичного та соціального середовищ. Уперше за часів кризи 2008–2009 рр., за даними аналітичного звіту Національного банку України, сформованого на основі опитування підприємств у III кварталі 2014 року, респонденти очікують зниження всіх показників ділової активності в наступні 12 місяців, зокрема скорочення інвестицій, зменшення обсягів реалізації виробленої продукції та кількості працівників. Респонденти також очікують зростання споживчих цін і девальвацію національної валюти. Такі прогнози обумовили зниження індексу ділових очікувань до рівня 93,2 % [6].

В умовах відсутності політичної, соціальної, правової, економічної стабільності стійкі негативні ділові очікування багаторазово підсилюють вплив невизначеності на діяльність банків України. Це обов'язково має враховуватись при визначенні цілей діяльності банків на ринку та стратегій їх досягнення, інакше значно зросте рівень стратегічного ризику та виникне загроза втрати фінансової стійкості банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні дослідження стратегічного менеджменту, що формують наукове підґрунтя

для розробки банківської політики та стратегій, здійснені І. Ансоффом, М. Бором, Т. Васильєвою, В. Вовк, І. Волошком, О. Добровольським, О. Кириченком, С. Козьменком, С. Леоновим, І. Парасій-Вергуненко, Л. Примосткою, П. Роузом, А. Томпсоном, Дж. Сінкі, З. Шершнєвою та ін. Узагальнивши їх напрацювання, з'ясовано, що питання врахування невизначеності при формуванні стратегічних планів діяльності банків практично не розглядалися.

Проблемам невизначеності та зумовленого нею ризику, їх впливу на діяльність економічних агентів, методам математичного моделювання невизначеності присвячені дослідження зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема: В. Вітлінського, О. Горбенка, Д. Давидова, С. Ілляшенка, Л. Мельника, О. Макарюка, В. Момота, Ф. Найта, В. Пономаренка, О. Половцева, С. Рамазанова, Д. Ревенка, Л. Соколової, Д. Шендела, Е. Юрія та ін.

Незважаючи на значну наукову базу, сформовану зазначеними вище та іншими науковцями, цілий ряд проблем залишається невирішеним і вимагає поглибленого дослідження. Зокрема відсутнє єдине розуміння поняття невизначеності та її основних різновидів у контексті діяльності банків, несформоване наукове підґрунтя до оцінювання її впливу на формування та реалізацію банківської політики та стратегій.

Метою статті є формування методичного забезпечення врахування невизначеності при формуванні стратегії банку.

Виклад основного матеріалу. Стратегія банку – це концептуальна основа його діяльності, що визначає цілі та завдання, які повинні досягатись у плановому періоді, і формалізує інструментарій їх досягнення.

Відповідно до принципів корпоративного управління необхідність дотримання яких визначена і в методичних рекомендаціях щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України, “Спостережна рада визначає стратегію банку”, відповідно до якої “...банк здійснюватиме свою діяльність, враховуючи інтереси акціонерів і вкладників” [5].

Розробка стратегії банку повинна відбуватись відповідно до сформованої технології як певної формалізованої сукупності заходів, реалізація яких дозволить обґрунтувати цілі та завдання, що повинні досягатись у плановому періоді, і визначити інструментарій їх досягнення.

На підготовчому етапі здійснюється комплексний і багатофакторний аналіз операційного середовища, конкурентних сил, а також внутрішніх ресурсів банку та зміни переваг споживачів банківських продуктів і послуг. Його метою є виділення ключових факторів, що сприяють/перешкоджають реалізації стратегії банку із застосуванням інструментарію глобального стратегічного аналізу та економіко-математичного моделювання, зокрема аналізу ринкових трендів.

На формування та можливість реалізації стратегії банків України чинить значний вплив невизначеність операційного середовища, тому обов'язковим, на нашу думку, є формування прогнозу щодо зміни її рівня з подальшою розробкою комплексу заходів, спрямованих на усунення або локалізацію її впливу.

Невизначеність операційного середовища має різні рівні та зростає зі збільшенням динамічності (визначається темпом і частотою змін параметрів операційного середовища) або ж з ускладненням його умов (визначається кількістю та характеристиками елементів, з якими стикається економічний агент, і складністю управлінських впливів, що дозволяють компенсувати вплив операційного середовища).

Банки апріорі функціонують в умовах складного середовища, оскільки взаємодіють зі значною кількістю економічних агентів, що мають різноманітні та несхожі характеристики, зокрема клієнтів-фізичних і юридичних осіб, контрагентів, конкурентів, власників, органів державного управління, банківського регулювання та контролю.

У загальному вигляді технологія аналізу невизначеності при формуванні стратегії банку наведена на рисунку 1.

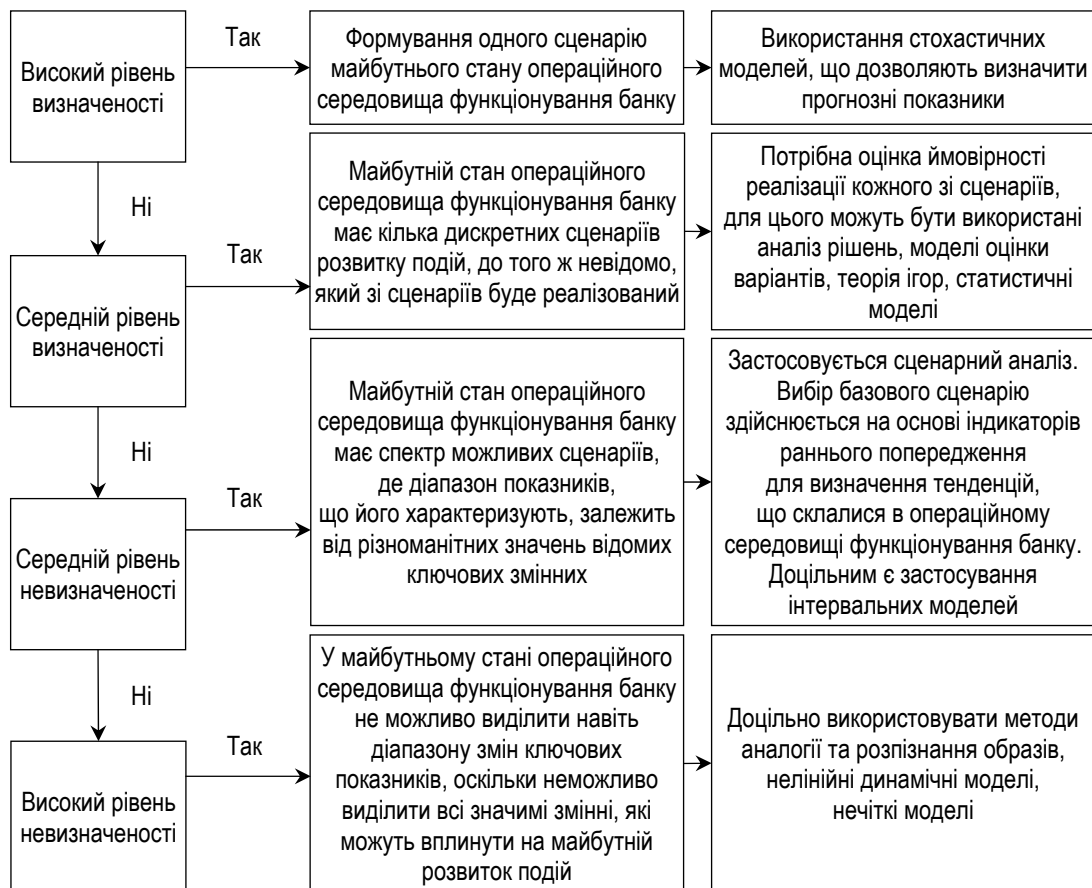


Рисунок 1 – Технологія аналізу невизначеності при формуванні стратегії банку

Характеристика моделей, що доцільно використовувати для оцінки невизначеності операційного середовища, при розробці стратегії банку наведена в таблиці 1.

Таблиця 1 – Характеристика моделей, що можуть використовуватися для оцінки невизначеності операційного середовища, при розробці стратегії банку

Назва	Характеристика	Переваги
Стохастичні	відображають зв'язки між вимірними величинами (залежність ендогенних змінних від низки інших ендогенних змінних і/чи екзогенних змінних), до того ж хоча б деякі з цих зв'язків мають імовірнісний характер і/чи хоча б деякі з величин є випадковими. Зв'язки формалізуються як рівняння, нерівності чи умови оптимізації функцій ендогенних змінних	ураховують випадковість і невизначеність, що притаманні динамічним економічним процесам і системам, що дозволяють більш адекватно описати існуючі складні економічні явища та процеси
Статистичні	належать до класу математичних моделей, виражаються у формі рівнянь, функцій, алгоритмів; при їх розв'язанні поєднуються логіко-алгебраїчні та ймовірнісні методи; є абстрактними схемами відношень між величинами, що характеризують властивості реального процесу	встановлюють відповідність між сукупністю фактів і гіпотезами, імітують механізм формування закономірностей
Інтервальні	передбачають знання тільки діапазонів (інтервалів) зміни невідомих параметрів, до того ж статистичні функції розподілу значень параметрів всередині своїх інтервалів вважаються невідомими, тому невідома повністю і модель, на базі якої належить приймати ті чи інші раціональні рішення	застосовуються за умов високого рівня невизначеності, обмеженої можливості спостережень і вимірювань, динамічності та нестационарності економічних процесів, що ускладнюють знаходження статистичних оцінок параметрів
Нечіткі	передбачають кількісний опис слабоформалізованих задач у випадку, коли інформація про параметри явища, що досліджується, задається експертом на природній мові (зокрема виражена вербально) з використанням "нечітких" з точки зору класичної математики термінів	дають можливість розв'язання слабоформалізованих економічних задач і задач, що містять якісні оцінки та експертні дані

Джерело: складено автором на основі [1; 2].

Зважаючи на вищезазначене, вважаємо, що при формуванні стратегії банку необхідно ідентифікувати рівень невизначеності, за якого передбачається приймати стратегічні рішення щодо цілей діяльності банку в плановому періоді та засобів їх досягнення. Ідентифікація рівня невизначеності дозволить обрати відповідний аналітичний інструментарій, а отримані дані слугуватимуть основою для визначення оптимальної стратегії банку.

Формування стратегії банку має здійснюватися з урахуванням його внутрішнього потенціалу, що є основою компенсації негативного впливу невизначеності операційного середовища. Це передбачає оцінку наявних у банку ресурсів і спроможності менеджерів цілеспрямовано створювати, розширювати і модифікувати їх відповідно до змін умов операційного середовища.

Головним результатом такої оцінки є визначення достатності внутрішнього потенціалу банку з точки зору можливості компенсації негативного впливу операційного середовища шляхом зміни стратегічних планів діяльності, зокрема за умов коригування ключових цільових показників діяльності; зменшення планових показників прибутковості; капіталізації банків за рахунок коштів власників або реструктуризації шляхом злиття або приєднання; відмови від здійснення діяльності на сегментах ринку банківських послуг з найвищим рівнем невизначеності; активізації маркетингових заходів банку щодо забезпечення лояльності клієнтів до бренду; зниження конкурентного тиску та стабілізації попиту.

У результаті аналізу операційного середовища, зокрема рівня його невизначеності, внутрішнього потенціалу банку, а також ринкових трендів, визначаються цілі стратегії банку, які нами запропоновано розподіляти на візіонарні (визначають загальне бачення банку в довгостроковій перспективі, спрямоване на максимізацію його ринкової вартості) та стратегічні (система довгострокових цілей діяльності банку, досягнення яких забезпечує реалізацію візіонарних цілей).

На основі сформованої системи цілей з урахуванням результатів стратегічного аналізу, зокрема оцінки рівня невизначеності операційного середовища, здійснюється вибір виду стратегії банку. Єдиного підходу до формування стратегій банків та їх структуризації не сформовано. У науковій літературі виділяють такі варіанти класифікації стратегій [3; 4; 7–9]:

- за конкурентною перевагою на ринку: стратегії диференціації, цінового лідерства, фокусування;
- за джерелом конкурентної переваги: стратегії максимізації ринкової частки, диференціювання продуктового ряду, ринку (ринкової ніші) та росту;
- за конкурентною позицією та можливостями щодо поліпшення цих позицій: стратегії банків-лідерів; банків із сильною позицією; банків, які мають сприятливу позицію; банків, які мають задовільну позицію; банків, які мають незадовільну позицію;

- за співвідношенням рівня дохідності та ризику банківської діяльності: консервативна, агресивна та поміркована стратегії;
- за типом конкурентної боротьби: наступальна, оборонна та комбінована стратегії.

При формуванні стратегії банку обов'язково слід сформуванню систему критеріїв її ефективності, які є індивідуалізованими для кожного банку з урахуванням стану операційного середовища та рівня його невизначеності. Вважаємо, що для цього доцільно використовувати систему збалансованих показників (Balanced Score Card) у постановці завдань і вимірюванні ефективності діяльності банку в контексті реалізації його стратегії.

У межах третього етапу здійснюється розробка заходів щодо досягнення візюнарних і стратегічних цілей банку та їх безпосередня реалізація, оцінка досягнення цілей стратегії банку та в разі потреби її коригування.

Висновки. Стратегія банку – це концептуальна основа його діяльності, що визначає цілі та завдання, які повинні досягатись у плановому періоді, і формалізує інструментарій їх досягнення. За результатами проведеного дослідження вважаємо, що невід'ємною складовою технології формування стратегії банку є врахування невизначеності з використанням відповідного аналітичного інструментарію. На основі аналізу рівня невизначеності менеджери банку отримують можливість створювати стратегію за найбільш вигідним для нього сценарієм, адаптуватись до найбільш імовірних майбутніх подій.

Список літератури

1. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування : навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2001. – 170 с.
2. Ковальчук В. М. Основні підходи до оцінки невизначеності в економічних системах // Наукові записки. Серія “Економіка”. – 2010. – Вип.13. – С. 438–445.
3. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навчальний посібник / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2003. – 734 с.
4. Коробов Ю. И. Теория банковской конкуренции / Ю. И. Коробов. – Саратов, 1996. – 147 с.
5. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України [Електронний ресурс] : методичні рекомендації, затверджені Постановою Правління Національного банку України від 28.03.2007 № 98. – Режим доступу : http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=51512. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
6. Монетарний огляд за I півріччя 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=51512. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.

7. Портер Майкл Э. Конкуренция / Майкл Э. Портер. – пер. с англ. : уч. пос. – М. : Издательский дом “Вильямс”, 2005. – 608 с.
8. Тарануха Ю. В. Конкуренция и конкурентные стратегии / Ю. В. Тарануха. – М. : Дело и сервис, 2008. – 272 с.
9. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко [та ін.]. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2010. – 320 с.

Отримано 10.12.2014

Summary

The paper substantiates the expediency address uncertainty in the formation of the bank’s strategy. Authors determined that each level of uncertainty in the identification and assessment of possible options for the bank’s strategy requires the use of specific analytical tools.

Keywords: the operating environment of the bank, the bank’s strategy, the uncertainty, the identification and analysis of the level of uncertainty.