

УДК 336.7

**Гребенюк Н. В.**

*аспірант*

*Буковинського державного фінансово-економічного університету*

**Grebeniuk N. V.**

*Postgraduate Student*

*Bukovyna State University of Finance and Economics*

## **ФОРМУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ, УРАХОВУЮЧИ ЙОГО ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ**

### **DEVELOPMENT OF STRATEGIC BANK MANAGEMENT TECHNIQUES ACCORDING TO FUNCTIONAL PECULIARITIES**

**Анотація.** Стаття присвячена вивченню формування технології стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості. Розглянуто особливості банківського менеджменту за умов стратегічного планування. Обґрунтовано необхідність формування технологій управління банком новими запитами клієнтів, конкуренцією у сфері банківської діяльності. Формування стратегічної технології управління банком є безупинним творчим процесом підтримки стійкого режиму функціонування діяльності банку. Застосування технологій стратегічного управління банком приведе до вищого рівня управління.

**Ключові слова:** технологія, управління банком, зовнішнє мінливе середовище, стратегія, банківська діяльність.

**Вступ та постановка проблеми.** Банківський сектор України знаходиться в тяжкому стані й не виконує в повному обсязі функції перерозподілу фінансових ресурсів на міжгалузевому та міжрегіональному рівні. Зберігаються негативні тенденції у фінансовій сфері країни, зокрема, збільшується дефіцит бюджету в умовах спаду виробництва й переорієнтації господарських зв'язків, високий ріст цін та валютного курсу.

Надійність банків в Україні дуже низька, особливо під час військово-політичних потрясінь, у зв'язку з погіршенням структури їх балансів, що суттєво збільшує фінансові ризики.

Банк як економічне підприємство може ризикувати своїм капіталом й прибутком, але не капіталом та прибутком клієнта. За таких умов прийоми та методи банківської діяльності ускладнюються й набувають інших характеристик, які зображені в нових видах фінансових операцій та послуг.

Водночас збільшуються ризики пов'язані з банківською діяльністю, які є основою в управлінні банком. Суттєвими причинами зазначених недоліків у діяльності банків є низька якість технологій управління діяльністю банку й, насамперед, стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інтерес до управління банківськими установами посилюється зі збільшенням втрат, до яких приводить така діяльність, або знехтуванням ситуацій від неефективного використання активів, а особливо в довгостроковому періоді. Дослі-

дженням управління банківськими установами в умовах невизначеності або нестійкості зовнішнього середовища займалися такі вітчизняні науковці, як В. Коваленко, Л. Примостка, Г. Карчева [1, с. 46; 2, с. 128; 3, с. 231]. Також завжди було актуальним дослідження умов ефективного управління банком з використанням сучасних підходів та технологій за мінімальних залученнях ресурсів та витрат. Зокрема, Н. Внукова, С. Колодізева, І. Борисенко [4, с. 60] досліджували організацію діяльності банків за логістичним підходом.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** На реалізацію чітко спланованої стратегії управління банком постійно впливає мінливе середовище. За таких умов менеджмент банку приймає управлінські рішення відповідно до наявної стратегії. Для підвищення ефективності реалізованих управлінських рішень необхідно сформулювати технології управління банком.

**Метою статті** є обґрунтування необхідності формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи функціональні особливості.

**Результати дослідження.** Досліджуючи досвід розвинених країн, необхідно зазначити, що ефективне стратегічне управління діяльністю окремого банку важливо для досягнення основної цілі банківського сектору – безперервного забезпечення грошовими коштами реальний сектор економіки.

За рівнем управління та реалізації прийнятих рішень виділяють технології стратегічного, тактичного та опера-

тивного управління банком [5, с. 38]. Стратегічна технологія управління банком включає в себе:

- оцінення реальної ситуації для банку на ринку аналогічних послуг;
- формування стратегії перспективного просування в займаній ніші на ринку банківських послуг;
- постановка завдань та прийняття управлінських рішень у реалізації стратегії.

Ефективне стратегічне управління банками передбачає своєчасне прогнозування змін, пристосування до них і контроль за процесами на користь клієнтів, акціонерів, стейкхолдерів та суспільства в цілому. У стратегічному аспекті управління передбачає постійне укріплення сильних сторін, реалізацію нових можливостей, а також зменшення супутніх ризиків, ліквідацію небезпечних ситуацій та внутрішніх слабкостей.

В дослідженні І. Ансоффа «Стратегическое управление» розглянуто історію розвитку систем управління, що передбачає ланцюг нововведень [6, с. 323]. У міру виникнення проблем прогресивні бізнес-структури розробляли й випробовували нові технології та підходи в управлінні.

Сучасне управління банком – це поєднання стратегічного й оперативного управління, в якому стратегічне управління являє собою процес визначення цілей організації і рішення про те, що потрібно зробити для їх досягнення, а оперативне управління визначає, як необхідно діяти для виконання цілей.

Стратегія ризиків – це програма управління діяльністю банку, спрямована на зниження збитків від реалізації різних видів банківських ризиків.

Розробка стратегій управління ризиками побудована на основі результатів ситуаційного аналізу, де виявляються потенційні небезпеки, які можуть порушувати стабільність банківської діяльності.

До стратегічних рішень управління ризиками відносять:

- технологію запобігання ризику – розробка стратегічних партнерів і тактичних рішень, що виключатимуть виникнення ризикових ситуацій (відмови від проведення операцій);
- технологію утримання (обмеження) ризику – розмежування системи прав, повноважень та фінансової відповідальності в такий спосіб, щоб наслідки ризикових ситуацій не впливали на проекти;
- технологію диверсифікації – зниження ризиків за допомогою можливості компенсації збитків від одного виду операцій іншими. У фінансовому менеджменті доведено, що портфелі з ризикових фінансових активів можуть бути сформовані в такий спосіб, що загальний рівень ризику портфеля буде меншим ризику будь-якого окремого фінансового активу, що входить до нього;
- технологію лімітування – встановлення граничних значень показників після ухвалення тактичних рішень;
- технологію страхування – форма попереднього резервування ресурсів, виділена на компенсування збитків від очікуваного прояву різних ризиків. Економічна сутність страхування полягає у створенні страхового фонду, відрахування на який страхувальник встановлює лише на рівні, значно меншому сум очікуваного збитку, і, як наслідок, страхове відшкодування. Отже, відбувається передача більшої частини ризику від страхувальника до страховика;
- технологію резервування (створення резерву на покриття непередбачуваних видатків) – встановлення співвідношень між потенційними ризиками, що впливають на вартість активів, і обсягом коштів, необхідних на ліквідацію наслідків прояву ризиків [7, с. 52; 11, с. 56].

Стратегія управління банківськими ризиками повинна органічно вписатися в загальну стратегію банку з управ-

лінню наявними у розпорядженні активами й пасивами та навіть має бути взаємозалежна з іншими стратегіями.

Стратегічне планування як логічний та аналітичний метод визначення майбутнього положення організації залежно від зовнішніх умов діяльності є більш складним, багатограним процесом, що вимагає більше часу, ніж довгострокове планування. При цьому якщо діяльність стратегічного управління спрямована на забезпечення стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність організації в умовах, що змінюються, то оперативне управління займається використанням стратегічної позиції, що вже існує, для досягнення цілей організації [8, с. 1].

Вагомим складником стратегічного управління банківською діяльністю є стратегічне планування, результатом якого мають бути встановлені довгострокові цілі й плани поточної діяльності, спрямовані на їх реалізацію. Стратегічне планування в банку як логічний, аналітичний процес визначення його майбутньої сфери залежно від зовнішніх умов діяльності є досить клопітким процесом. Реалізацію такого плану та комплексний підхід до проблем розвитку банку забезпечує стратегічне управління, яке включає:

- аналіз і вибір стратегічних позицій,
- управління в реальному режимі.

Тільки стратегічне планування не забезпечить успіх банку, оскільки є частиною всього управління і відіграє важливу, але недостатню в ефективному стратегічному управлінні банком. Навіть у найкраще розробленій стратегії банк може спіткати невдача, якщо будуть прорахунки в діях з організації, мотивації або контролю.

Існують фактори, які впливають на стратегією управління банком, а саме:

- загальноекономічна ситуація в країні;
- стан реального сектора економіки;
- ефективність фінансової системи держави;
- стан банківської системи.

Для впровадження та реалізації стратегії управління банком на практиці, враховуючи зовнішнє середовище, необхідна певна технологія стратегічного управління, тобто регламент виконання процесу керування, який зумовлює порядок прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх застосування. Тому формування стратегічної технології управління банком є безперервним творчим процесом підтримки стійкого режиму функціонування діяльності банку шляхом прийняття і реалізації рішень щодо методів та засобів збору й обробки інформації, прийомів ефективного впливу на працівників, принципів, законів та закономірностей організації та управління, систем контролю.

Завдання менеджера щодо формування технології управління для реалізації стратегії банку складаються із взаємопов'язаних частин:

- визначення виду банківської діяльності і формування стратегічних напрямів її розвитку, тобто необхідно позначити цілі й перспективи розвитку на майбутнє;
  - перетворення загальних цілей у конкретні напрями роботи;
  - вміла реалізація обраного плану для досягнення бажаних показників;
  - ефективна реалізація обраної стратегії;
  - оцінення виконаної роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення корективів в основні напрями діяльності банку, цілі, стратегію або її впровадження на основі набутого досвіду, нових умов, ідей та нових можливостей.
- Залежно від наявності та використання технологій стратегічного управління в банку відбуваються стабілізаційні або деструктивні процеси [9, с. 120]. Так, фор-

мування й застосування технологій управління банком передбачає:

- швидкість, якість та точність прийняття управлінських рішень;
- якість та результативність проведення досліджень конкурентного середовища;
- можливість інновацій в управлінському процесі;
- можливість підвищувати компетентнісні характеристики персоналу банку.

Ефективне формування технологій управління банком допомагають реалізувати максимально успішно завдання стратегічного управління банком, зокрема:

- передбачити зміни ринкового середовища (як зазначає практичний банкір: «чим більше несподіванок, тим менший професіоналізм»);
- своєчасне перетворення стратегії дій банку на ринку відповідно до прогнозу зміни обов'язкових вимог;
- своєчасне перетворення функціонування самого банку як механізму для реалізації стратегії згідно з прогнозом змін відповідних ринкових складових.

У Стратегії реформування банківського сектора до 2020 р., затвердженій 15 травня 2015 р. Національною радою реформ, визначено шляхи зміцнення українського банківського сектора та реалізації основних напрямів удосконалення технологій стратегічного управління банком [10].

Необхідність в макроекономічній стабільності країни вимагає створення нових ідей, спрямованих на забезпечення розвитку банківського сектора на основі зміцнення його стійкості, підвищення конкурентоспроможності, удосконалення банківського регулювання й нагляду, посилення захисту інтересів і зміцнення довіри вкладників та інших кредиторів банків.

Важливим елементом реформування банківського сектору в Україні є удосконалення підходів банків до формування технологій управління, насамперед, управління всіма видами банківських ризиків у перспективі. Банки повинні реалізувати заходи щодо формування та удосконалення управління ризиками, адекватні характеру здійснених операцій. Також у стратегічному управлінні банку необхідно буде враховувати вимоги регулятора щодо капіталізації. Як наслідок, банківський менеджмент змушений приймати управлінське рішення, враховуючи макроекономічний вплив щодо розширення або злиття з іншими установами в окремих випадках.

Створені банками технології стратегічного управління ризиками повинні не тільки забезпечувати ефективний захист від прийнятих ризиків, а й носити випереджальний характер, активно впливаючи на визначення конкретних напрямів діяльності банку.

Важливою умовою розвитку й підвищення ефективності управління є повноцінна реалізація принципів, що впливають

ють зі статусу банків як комерційних організацій, незалежних у здійсненні своєї оперативної діяльності [5, с. 38].

Необхідною передумовою для реалізації цих принципів є вдосконалення законодавства в банківській сфері, що регулює питання управління в банках у частині встановлення вимоги про посилення ролі й відповідальності ради директорів (наглядової ради), визначення переліку питань, віднесених до її виключної компетенції, а також доцільності визначення у статутах кредитних організацій вимог до складу ради директорів, включаючи питання про введення до його складу незалежних директорів.

В умовах політичної, економічної та соціальної кризи, в якій перебуває сьогодні країна, немає необхідних умов для того, щоб навіть системно важливі банки могли повністю реалізувати стратегічні плани. Однак поступове становлення й стабілізація в українській економіці передбачає чітку необхідність формування технологій управління у стратегічному періоді. До важливих підходів до формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості, можна віднести:

- достатньо чітке визначення концепції розвитку банку (його місія, завдання, цілі, стратегії розвитку);
- удосконалення організаційної структури банку;
- розвиток аналітичної роботи з оцінювання платоспроможності й кредитоспроможності, фінансової стійкості клієнтів;
- розвиток маркетингових досліджень ліквідності, оцінювання реальних можливостей, конкурентоспроможності, рейтингів банків;
- удосконалення управління персоналом.

**Висновки.** У розвинених країнах формування технологій стратегічного управління банківською діяльністю відповідно до їх функціональних особливостей дає банкам можливість гнучко реагувати на швидкоплинну кон'юнктуру ринку банківських продуктів, зменшує ризик прийняття хибних рішень, збільшує готовність банку до ринкових змін.

Вплив на стратегічне управління в банках має регулювання банківської діяльності Національним банком України (НБУ). Особливої уваги та подальшого дослідження заслуговує критика банківської спільноти на нестабільність і невідосконаленість законодавчої бази, що рекомендується НБУ до виконання.

Реалізація стратегії банку передбачає розвиток у банківському секторі умов для справедливої конкуренції, розширення видів банківської діяльності, підвищення привабливості та доступності банківських послуг для населення. Основними результатами розвитку банківського сектора є суттєве підвищення його ролі в економіці України, зростання фінансової стійкості та забезпечення транспарентності.

#### Список використаних джерел:

1. Коваленко В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика: [монографія] / В. Коваленко. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 228 с.
2. Примостка Л. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі: [монографія] / Л. Примостка. – К.: КНЕУ, 2002. – 316 с.
3. Карчева Г. Ефективність функціонування та перспективи розвитку банківської системи України / Г. Карчева; НАН України; Ін-т економіки та прогнозування. – К., 2012. – 520 с.
4. Борисенко І. Управління фінансовими ресурсами банківської установи на основі логістичного підходу / І. Борисенко // Збірник наукових праць Лісівничої академії наук України. – 2008. – № 633. – С. 58–64.
5. Бор М. Практика банківського дела. Стратегическое управление банковской деятельностью / М. Бор, В. Пятенко – М.: Приор, 1995. – 160 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
7. Костюк О. Корпоративне управління у банку: [монографія] / О. Костюк. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 332 с.
8. Ольхова Р. Планування та його роль в управлінні банком / Р. Ольхова // Бізнес і банки – 2006. – № 4. – С. 1–4.

9. Исаев Р. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии / Р. Исаев. – М.: ИНФРА-М, 2012 – 260 с.
10. Стратегія реформування банківського сектора до 2020 р. / Національна рада реформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://debatypro.com/all-themes/2015/05/20/263.htm>.
11. Товажнянский Л. Основы управленческих технологий: [учеб. пособие] / Л. Товажнянский, А. Романовский, А. Пономарев. – Х.: НТУ «ХПИ», 2004. – 184 с.

**Аннотация.** Статья посвящена изучению формирования технологии стратегического управления банком, учитывая его функциональные особенности. Рассмотрены особенности банковского менеджмента в условиях стратегического планирования. Обоснована необходимость формирования технологий управления банком новыми запросами клиентов, конкуренции в сфере банковской деятельности. Формирование стратегической технологии управления банком является непрерывным творческим процессом поддержания устойчивого режима функционирования деятельности банка. Применение технологий стратегического управления банком приведет к более высокому уровню управления.

**Ключевые слова:** технология, управление банком, внешнее изменчиво среда, стратегия, банковская деятельность.

**Summary.** The article is dedicated to the issue of development of strategic bank management techniques according to functional peculiarities of banks. Characteristic features of bank management within the framework of strategic planning are reviewed. The need for development of bank management techniques in response to new demands of clients and competition in the field of banking is emphasized. Development of the strategic bank management technique is a continuous and creative process that ensures stable functioning of the bank. Application of the strategic bank management technique will guarantee a higher and more competent level of its management.

**Key words:** technology, bank management, external changeable environment, strategy, bank activity.