Серія «МАЙСТЕР-КЛАС»

Sergiy Kozmenko Fedir Shpyh Ivan Voloshko

Strategic
Management of a Bank

The Textbook

Sumy
«University book»
2003

Козьменко С.М. Шпиг Ф.І. Волошко І.В.

Стратегічний
менеджмент банку

Навчальний посібник

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів

Суми
«Університетська книга»
2003

УДК 336.71:65.012.32](075.8)
ББК 65.262.1я73+65.290-2я73
К59

Рекомендовано до друку Вченою радою Української академії банківської справи НБУ

Рецензенти:
П.В. Єгоров, професор, доктор економічних наук, зав. кафедри фінансів та банківської справи Донецького національного університету;
І.В. Сало, професор, доктор економічних наук, зав. кафедри банківської справи Української академії банківської справи НБУ;
Л.Г. Мельник, професор, доктор економічних наук, зав. кафедри економіки Сумського державного університету.

Гриф надано Міністерством освіти і науки України.
Лист № 14/18.2-2492 від 27.12.2002.

К59

Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В.
Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.

ISBN 966-680-086-1

Даний навчальний посібник є результатом плідної співпраці кваліфікованих фахівців з теорії та практики стратегічного менеджменту в банківській сфері.

У посібнику детально розглянуто основні етапи стратегічного управління в банку, визначено його основні функції та інструменти, значну увагу приділено маркетинговій і фінансовій складовим стратегічного розвитку банку та конкурентоспроможності як головному результату реалізації механізму стратегічного управління. Проаналізовано вітчизняну банківську практику стратегічного менеджменту і визначено основні напрямки її вдосконалення.

Для студентів і викладачів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, менеджерів і фахівців банківської справи, а також усіх, хто цікавиться проблемами становлення стратегічного менеджменту в банківській сфері.

ББК 65.262.1я73+65.290-2я73

ISBN 966-680-086-1

© Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко Ф.І., 2003
© ТОВ «ВДТ «Університетська книга», 2003

ПЕРЕДМОВА

Основними тенденціями світового розвитку, що визначають особливості конкуренції в банківській сфері, є інтернаціоналізація та глобалізація фінансових ринків, які супроводжуються поступовою лібералізацією державного регулювання банківської діяльності, становленням небанківських фінансових установ і організацій як рівноправних операторів ринку банківських послуг, посиленням ролі нецінових методів конкуренції тощо.

Перехідна економіка генерує значну кількість проблем для банків, що функціонують у її умовах. Ці проблеми пов'язані, у першу чергу, з недосконалістю існуючої законодавчої та нормативної бази в частині регулювання банківської діяльності та фінансовою нестабільністю економіки. До того ж вітчизняні банки значно поступаються іноземним конкурентам за обсягами накопичених фінансових ресурсів. Для того щоб зберегти своє положення в умовах виходу України на світовий ринок, банківські установи мають постійно впроваджувати інноваційні методи конкурентної боротьби, основною метою використання яких є забезпечення розвитку стратегічної конкурентоспроможності.

У таких умовах головним чинником ефективного та успішного розвитку банку стає наявність і ефективне використання нематеріальних переваг, найважливішою серед яких є якість менеджменту в цілому та його стратегічного рівня зокрема.

Стосовно доцільності та необхідності стратегічного управління в умовах банківської діяльності набули поширення різні точки зору. Значна кількість керівників вітчизняних банків вважає, що даний вид управління є неактуальним внаслідок неможливості достовірного прогнозування та планування в умовах високодинамічного, непрогнозованого ринку фінансових послуг. При цьому поза увагою залишається той факт, що саме науково обґрунтована розробка комплексних стратегій у поєднанні з їх ефективною та гнучкою реалізацією дозволяє банкам розвинених країн світу успішно протистояти дії різноманітних негативних факторів оточення і поліпшувати своє ринкове положення. Концепція стратегічного управління довела свою життєздатність в умовах вітчизняного ринку банківських послуг: найбільш конкурентоспроможними серед українських банків на сьогодні є ті фінансово-кредитні інститути, що у своєму розвитку дотримуються чіткої стратегії і значну увагу приділяють її формуванню й коригуванню відповідно до зміни умов середовища.

До цього слід додати, що в умовах динамічного зовнішнього середовища економіки перехідного типу можливі негативні наслідки управлінсь-

ких помилок незмірно збільшуються. У поєднанні з традиційно високим рівнем ризикованості банківського бізнесу це визначає особливу роль і фундаментальне значення стратегічного управління. Прийняття тактичних і оперативних управлінських рішень, які не базуються на системі стратегічних настанов і принципів, супроводжується посиленням тенденцій непослідовності і стихійності розвитку банку, перетворюючи його на сукупність реактивних дій, спрямованих на ситуаційне пристосування і не пов'язаних у межах єдиної цілеспрямованої лінії поведінки.

У цілому недостатнє усвідомлення необхідності використання системи стратегічного менеджменту зумовлює неможливість успішного довгострокового розвитку банку. Але навіть наявність зацікавленості та активні дії керівництва вітчизняних банків у напрямку пошуку та впровадження сучасних методик і рекомендацій стосовно побудови та реалізації механізму стратегічного управління не обов'язково супроводжуються гарантованими здобутками у вигляді підвищення рівня прибутковості, збільшення кількості клієнтів і обсягів фінансових ресурсів тощо. Це пов'язане з тим, що не існує єдиної унікальної концепції стратегічного розвитку організації взагалі, і банку в тому числі. Світова теорія та практика менеджменту «обмежилася» розробкою певних, інколи досить умовних пропозицій, дотримання яких дозволяє забезпечити довгострокове існування організації.

У той же час існує кілька «але», зміст яких полягає в тому, що, по-перше, рекомендації щодо стратегічного менеджменту пристосовані до умов ринкового середовища розвинених країн світу; по-друге, на сьогодні практично повністю відсутня науково-теоретична і методична література зі стратегічного управління банком в умовах перехідної економіки; по-третє, складність і динамічність зовнішнього середовища банківської організації взагалі унеможливлюють створення комплексу універсальної концепції стратегічного управління банком, адекватної будь-яким конкретним умовам.

Навчальний посібник покликаний заповнити вакуум якісної вітчизняної навчально-практичної літератури, спрямованої на підготовку професійних менеджерів для банківської сфери та підвищення кваліфікації менеджерів-практиків, особливо тих, що спеціалізуються на стратегічному менеджменті і належать до когорти топ-менеджерів.

Видання містить детально опрацьований матеріал, що ґрунтується на кращих зразках теоретичних і практичних розробок у сфері створення та реалізації системи стратегічного управління діяльністю банку. Розглянуто рекомендації зарубіжних і вітчизняних авторів, значна частина з яких апробована в умовах конкретного банку (АППБ «Аваль») і адаптована до вітчизняних реалій банківської справи.

Основним завданням, або місією, навчального посібника є вирішення перших двох з викладених вище проблемних «але», тобто забезпечення

вітчизняних банкірів, як нинішніх, так і майбутніх, практичними рекомендаціями щодо формування та реалізації механізму стратегічного менеджменту.

Але тих, хто думає знайти у цьому виданні панацею від усіх проблем вітчизняних банків, чекає розчарування: стратегічний менеджмент – це рівень управління, що базується переважно на творчих, інтуїтивних і ситуаційних засадах, які практично неможливо відобразити в наукових сентенціях і висновках. Для цього потрібно було б створювати окремий посібник для кожного конкретного банку, використання якого іншими представниками фінансово-кредитного ринку було б недоцільним. До того ж такий посібник мав би виключно ретроспективний характер, тобто являв би собою, у кращому випадку, детальний розгляд спроб і помилок, які мали місце в практиці стратегічного розвитку певного банку. На їх основі можна лише розробити окремі загальні універсальні рекомендації. Неможливо і в жодному разі не можна виключати натхнення й талант управлінців як невід'ємну складову ефективності стратегічного менеджменту. Саме тому призначення даного навчально-практичного посібника полягає в забезпеченні топ-менеджерів вітчизняних банків інтелектуальним інструментарієм стратегічного управління, використання якого, звичайно, за умов належної адаптації та апробації, дозволить створити умови не тільки для стабільного існування, але й для успішного довгострокового розвитку банку в умовах посилення конкуренції та глобалізації фінансових ринків.

Особливістю подання матеріалу в даному навчальному посібнику є його лекційно-практичний характер. Так, аналіз теоретичних засад за кожним з напрямків стратегічного управління в банку доповнюється детальним розглядом ситуацій, що мали місце в зарубіжній і вітчизняній банківській практиці. Це створює умови для ефективного засвоєння читачем основних рис стратегічного менеджменту в банку та можливості для подальшого критичного аналізу запропонованих ситуацій і успішного використання набутих знань і вмінь на практиці. У посібнику наведені як теоретичні питання, що стосуються стратегічного управління банком, так і методико-практичні рекомендації, покликані допомогти менеджерам вітчизняних банків у реалізації їхніх знань.

Серед переваг навчального посібника слід зазначити модульний принцип його побудови. У межах одного видання в концентрованому вигляді подано матеріали за декількома вузькоспеціалізованими дисциплінами, що становлять основні напрямки стратегічного управління в банку.

Посібник містить навчально-методичні матеріали, вивчення яких є вкрай важливим для фахівців вітчизняної банківської сфери, а саме: фінансова стратегія, стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентоспроможність банку, маркетингова стратегія, управління персоналом банку та ін.

Кожний з розділів посібника доповнюється списком ключових питань підвищеної складності, формування відповідей на які забезпечує ефективний контроль та самоконтроль рівня засвоєних знань, а також формування критичного й творчого підходу до сприйняття інформації про механізм та основні елементи системи стратегічного управління в банку. Саме для задоволення творчих прагнень читача в кожному розділі подається перелік літературних джерел, що склали науково-практичну основу досліджень, результати яких наведено в посібнику, а також перелік додаткової, тобто рекомендованої літератури, використання якої дозволить поглибити знання з того чи іншого напрямку стратегічного управління в банку.

Окремо слід зупинитися на основних джерелах видання. Як уже зазначалося, на сьогодні спеціалізована література зі стратегічного менеджменту в банку практично повністю відсутня. Існує досить велика кількість популярних публікацій зі стратегічного менеджменту організації взагалі, значну увагу зарубіжні та вітчизняні фахівці приділяють банківській справі та її управлінню, але український банкір потерпає від відсутності посібника, який би успішно поєднував розгляд ключових елементів стратегічного управління і специфіки банківської справи в умовах економіки перехідного типу.

Саме тому основними джерелами даного навчального посібника стали найбільш якісні та успішні праці вітчизняних і зарубіжних авторів, які тією чи іншою мірою стосуються проблем стратегічного управління в банку. Було критично опрацьовано значний обсяг періодичних видань, статистичних бюлетенів і ресурсів мережі Інтернет. У зв'язку з цим хотілося б висловити щиру вдячність керівництву тих банків України, які відгукнулися на прохання авторів даного посібника про сприяння реалізації проекту і надали необхідну статистичну інформацію, теоретичний і практичний матеріал, розгляду яких присвячено додатки наприкінці посібника та в межах окремих розділів і підрозділів. Це, у першу чергу, керівництво і фахівці Акціонерного поштово-пенсійного банку «Аваль», Акціонерного комерційного інноваційного банку «УкрСиббанк», Акціонерного комерційного банку «Форум», Відкритого акціонерного товариства «Електрон банк», Закритого акціонерного товариства комерційний банк «Приват-Банк» та ін.

Автори висловлюють подяку своїм рідним, друзям і колегам. Особлива вдячність за допомогу в підготовці навчального посібника до друку аспірантам кафедри управління та зовнішньоекономічної діяльності Української академії банківської справи НБУ Андрію Назаренку, В'ячеславу Колдовському, Станіславу Стаховичу.

Автори сподіваються, що навчальний посібник буде корисним і знайде свого читача.

Розділ 1 Загальні засади стратегічного менеджменту банку

1.1. Генезис стратегічного менеджменту
1.2. Основні категорії та поняття стратегічного менеджменту банку
1.3. Місія і стратегія банку
1.4. Стратегічні альтернативи банку

1.1. Генезис стратегічного менеджменту

Основою успішного розвитку будь-якої організації в умовах висококонкурентного ринку є наявність та ефективна реалізація системи стратегічного менеджменту.

Існує величезна кількість визначень стратегічного менеджменту, але найбільш адекватною та загальноприйнятою є дефініція, згідно з якою *стратегічний менеджмент* – це процес прийняття та реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою якого є вибір, заснований на порівнянні наявного ресурсного потенціалу організації з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

Основними складовими стратегічного менеджменту є:

- використання людського потенціалу як основного фактора стратегічного розвитку організації;
- орієнтація операційної діяльності на потреби споживачів;
- гнучка адаптація до змін зовнішнього середовища;
- здійснення своєчасних змін в організації з метою збереження та розвитку конкурентних переваг;
- визначення послідовності дій організації щодо розробки та реалізації стратегії та ін.

Стратегічний менеджмент як процес містить визначення цілей, розробку стратегій, визначення необхідних ресурсів і підтримку відповідних взаємин із зовнішнім середовищем.

Стратегічний менеджмент – це також теорія, що складається з чітких принципів, норм і процедур стосовно процесів планування, реалізації та контролю виконання стратегії організації.

Стратегічний менеджмент – це складна система поглядів, підходів і напрямків, в яких у різній пропорції поєднуються емпіричні дослідження,

теоретичні узагальнення та методологічні принципи для вирішення конкретних завдань розвитку організації.

Стратегічний менеджмент як система знань сформувався в процесі тривалого еволюційного розвитку методології управління шляхом удосконалення її елементів і усунення властивих їм недоліків.

У свою чергу кожний з етапів розвитку стратегічного менеджменту формувався на основі специфічної концепції управління, під якою розуміють систему ідей, принципів, уявлень, що визначають мету функціонування організації, механізми взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління, характер відносин між окремими ланками її внутрішньої структури, а також необхідний рівень урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації.

Стратегічний менеджмент – це реалізація концепції, яка ґрунтується на поєднанні цільового та інтегрального підходів до діяльності організації, що дає змогу визначати цілі розвитку, порівнювати та приводити їх у відповідність з наявними можливостями (потенціалом) шляхом розробки та реалізації відповідної стратегії.

Концепція стратегічного менеджменту складає основу стратегічного мислення і характеризується такими особливостями:

- поєднання теорій системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності організації;
- створення адекватних систем управління на основі результатів аналізу умов, у яких функціонує організація;
- збір, аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень;
- прогнозування наслідків рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;
- застосування інструментів та методів розвитку організації (стратегії, стратегічні плани, концепції розвитку, проекти та програми тощо) та ін.

Стратегічний менеджмент – це також процес здійснення довгострокового керівництва організацією.

За іншим визначенням стратегічний менеджмент – це багатоплановий формально-поведінковий управлінський процес, мета якого полягає у формулюванні та реалізації ефективної стратегії, що сприяє балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Характерні риси системи стратегічного управління організації визначаються такими чинниками:

- галузева належність і тип виробництва;
- розмір організації;

- рівень спеціалізації, концентрації та кооперації;
- виробничий потенціал;
- рівень науково-технічного потенціалу;
- ефективність менеджменту;
- кваліфікація персоналу тощо.

Розрізняють такі *етапи еволюційного розвитку стратегічного менеджменту*:

1) поточне планування (бюджетування, бюджетне планування);
2) довгострокове планування;
3) стратегічне планування;
4) стратегічне управління (стратегічний менеджмент).

Поточне планування активно використовувалося в межах системи управління в 1940–1950-х роках. Його основу складали управління та контроль за відхиленнями від планів, основними ознаками яких є:

- короткостроковий характер (плани здебільшого розроблялися на один рік);
- внутрішня спрямованість (у статтях планів відображалися виключно фінансові та натуральні показники, що характеризували внутрішню діяльність організації);
- прийняття рішень за принципом «зверху вниз» і практично повна відсутність ініціативи та децентралізації управління тощо.

Використання системи поточного планування та бюджетування дозволяло організаціям отримувати певні переваги:

- в аспекті витрат:
  - економія всіх типів ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, фінансів і т.д.);
  - забезпечення ефективного контролю цілеспрямованості витрат;
  - зменшення витрат за рахунок значного рівня централізації рішень;
  - орієнтація на підвищення ефективності роботи фінансових і бухгалтерських підрозділів шляхом пошуку та максимального використання всіх видів резервів і т.д.;
- в аспекті фінансів:
  - прогнозування та планування надходжень і використання фінансових ресурсів протягом планового періоду та встановлення чітких фінансових меж діяльності організації;
  - внутрішнє структурування організації шляхом створення «центрів фінансової відповідальності»;
  - підвищення можливостей організації з накопичування фінансових ресурсів у майбутньому;
- в аспекті комерційної діяльності:
  - вивчення та прогнозування місця та перспектив продукції організації на ринку;

  - формулювання та виконання дій, спрямованих на поліпшення економічного стану організації в цілому;
- в аспекті планово-аналітичної діяльності:
  - детальний аналіз всіх напрямків діяльності організації;
  - розробка всебічно обґрунтованих планів;
  - кількісна та об'єктивна оцінка досягнення короткострокових цілей організації (без емоційних і суб'єктивних поглядів керівників);
  - виявлення відхилень в діяльності, пов'язаній з виконанням планів;
- в аспекті комплексного управління:
  - чітке визначення місця, важливості та ринкової вартості кожної структурної ланки організації;
  - координація діяльності всіх підрозділів з метою оптимізації процесу досягнення кінцевих результатів;
  - створення умов для децентралізації управління;
  - підвищення гнучкості шляхом розподілу обов'язків персоналу;
- в аспекті організації контролю:
  - створення умов для контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями;
  - можливість контролю рентабельності;
  - підвищення загальної ефективності діяльності організації.

У той же час система управління організацією, побудована на принципах поточного планування (бюджетування), має певні недоліки:

- необхідність здійснення значних витрат часу та фінансових ресурсів при освоєнні цієї системи;
- необхідність реорганізації структури управління, що за відсутності ефективної системи контролю може призвести до хаосу та підвищення рівня опору інноваційним перетворенням;
- необхідність наявності певного досвіду та навичок у робітників і, в першу чергу, у керівників організації;
- створення реальних перешкод перспективному розвитку організації через надмірну орієнтацію на забезпечення значного рівня поточних прибутків і т.д.

У системі поточного планування найбільшого поширення набули два напрямки, які мали такі пріоритети:

1) незмінність планів (бюджетів) протягом року (кварталу), а у випадку крайньої необхідності – внесення змін тільки з дозволу вищого керівництва (такий підхід був характерний для японських організацій);
2) гнучке планування (пристосування планів до конкретної ситуації), але тільки за умови гарантованого одержання приросту прибутку або зменшення витрат (гнучкі бюджети складали переважно американські фірми).

У процесі розвитку система поточного планування поступово позбавлялася певних недоліків і обмежень, пов'язаних з її використанням. Так, на зміну сталим планам-кошторисам з'явилися гнучкі бюджети, основною відмінністю яких є використання інтервальних значень допустимих показників, ретельно обґрунтованих і розподілених за кварталами й місяцями.

У США в 1960-х роках значного поширення набули такі форми поточного планування, як програмне бюджетування (орієнтація на певному проекті чи програмі), а також так звані «О-бюджети» (керівництво кожного структурного підрозділу мало довести необхідність існування підрозділу та включення його до планового бюджету на наступний рік незалежно від показників, досягнутих у звітному році).

Традиційні методи поточного планування та бюджетування зараз є однією з необхідних складових системи управління будь-якої організації та включаються до фінансово-економічного механізму стратегічного менеджменту.

Наступним етапом в еволюції стратегічного управління є поширення на початку 1950-х років системи норм і принципів *довгострокового планування*, яке в подальші 20 років набуло значного розвитку. Це пояснюється ефективністю його використання в умовах «зрілості» більшості ринків розвинених країн світу, основними рисами чого були значні темпи росту та відносна передбачуваність напрямків розвитку, порівняно вузька спеціалізація ринкових лідерів і відносно низький рівень конкуренції між ними.

Зміст довгострокового планування полягає в прогнозуванні окремих показників діяльності організації (обсягів виробництва, обсягів продаж, ціни, собівартості тощо) на декілька років, яке ґрунтувалося на результатах екстраполяції минулих тенденцій.

Довгострокове планування, що використовує формальні моделі та методи, базується на гіпотезі про можливість передбачення та контролю майбутнього.

Об'єктивними факторами, що обумовлюють необхідність і можливість розширення меж планування понад один рік, тобто перехід від поточного (короткострокового) до довгострокового планування, були:

- необхідність забезпечення управління та довгострокової цілеспрямованості розвитку організації;
- наявність значних можливостей розвитку в умовах незадоволеності попиту та низького рівня конкуренції;
- наявність відповідного науково-методичного апарату (економіко-математичні методи, програмне забезпечення та ін.), використання якого дозволяло здійснювати такі дії:
  - аналіз значних обсягів інформації;

- розробка довгострокових прогнозів розвитку зовнішнього середовища організації;
- формулювання перспективних цілей розвитку організації та ін.

Як уже відзначалося, основу довгострокового планування в ті роки складали екстраполяційні прогнози, побудовані з використанням різноманітних математичних моделей і з урахуванням факторів, які сприяли розвитку організації або обмежували його можливості. При цьому основними з лімітуючих факторів вважалися фінансові ресурси організації та джерела їх формування.

Використання формальних процедур довгострокового планування виявилося результатом розвитку процесу поточного планування, який широко застосовувався та вдосконалювався впродовж кількох десятиліть. Однак, крім більш тривалого періоду аналізу, довгострокове планування використовувало різні варіанти екстраполяції, а потім і набагато більш складні методи прогнозування.

З 1960-х років довгострокове планування почало застосовуватися на урядовому рівні, що відіграло неабияку роль у досягненні такими країнами, як наприклад, Франція, Великобританія, Індонезія і Тайвань, помітних результатів економічного та соціального розвитку.

Досвід застосування довгострокового планування, орієнтованого на використання методів екстраполяції, сприяв формуванню у керівників організацій різного уявлення про можливість передбачення майбутнього. Організації витрачали значні обсяги коштів і часу на розробку складних моделей, здійснення розрахунків, формування детальних планів, але це не забезпечувало очікуваного ефекту через невідповідність прогнозу фактичному розвитку подій.

У рамках довгострокового планування мали місце різні підходи до управління організацією:

- *підприємницький* (формування загального уявлення про майбутній стан організації та її розвиток відповідно до одного з можливих варіантів за допомогою реалізації послідовних рішень і дій);
- *адаптивний* (орієнтація на постійне реагування на проблеми, що визначає шлях розвитку організації у вигляді коротких кроків за невизначеної перспективи);
- *плановий* (забезпечення досягнення цілей, визначених заздалегідь, за відсутності гнучкого реагування та адаптації відповідно до динаміки умов оточення).

З подальшим розвитком світової економіки надмірна орієнтація на виконання планового підходу до управління виявилася неадекватною умовам, що склалися на більшості ринків.

Неприйнятність довгострокового планування в умовах, коли зовнішнє середовище організацій ставало все більш складним і динамічним, спричинила в 1960–1970-х роках інтенсивне впровадження концепції *стратегічного планування*, зміст якої полягав у поєднанні методів довгострокового планування та маркетингового управління.

Стратегічне планування обов'язково передбачає аналіз внутрішніх можливостей організації та зовнішніх конкурентних сил і пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням особливостей організації.

Мета стратегічного планування полягає в удосконаленні реакції організації на ринкову динаміку та поведінку конкурентів.

Розвитку стратегічного планування сприяли такі основні передумови:

- зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок заповнення ринків;
- розвиток методології та інструментарію планування;
- науково-технічний прогрес;
- наявність необхідної електронно-обчислювальної техніки та кваліфікованих кадрів;
- зайняття лідируючих позицій організаціями, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню, та ін.

Розвиток системи стратегічного планування був обумовлений формуванням в організацій потреб у розробці реальних та надійних планів майбутнього розвитку, у визначенні перспектив на основі дослідження альтернатив розвитку.

Поступово сприйняття дійсності власниками та керівниками організацій змінювалося від оптимістичного погляду в майбутнє до реалістичного розуміння того, що майбутнє не обов'язково буде кращим за минуле. Саме це зумовило перехід від екстраполятивного до стратегічного планування, яке визначається як інтегральний процес прийняття рішень певного типу, формулювання цілей та вибір шляхів їх досягнення, забезпечення організації певних конкурентних переваг.

На відміну від довгострокового стратегічне планування становить адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та коригування системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін в оточенні організації.

Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головне значення при цьому мають довгострокові цілі та стратегії їх досягнення.

Потреба в більш гнучких підходах до планування, необхідність застосування різних за тривалістю дій для досягнення перспективних цілей

обумовили підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності організацій, зміст якого полягає у створенні вхідних даних для прогнозування можливостей розвитку ситуації. Необхідними стали інтеграція різних видів планової діяльності, що здійснюється різними підсистемами організації, та удосконалення процесу управління стратегічним розвитком організації, що знайшло відображення у формуванні та поширенні в 1970-х роках концепції *стратегічного управління (стратегічного менеджменту)*.

Якщо стратегічне планування орієнтується на прийняття оптимальних стратегічних рішень, то стратегічне управління – на досягнення певних результатів, а саме освоєння нових ринків, нових товарів і нових технологій.

Стратегічний менеджмент є орієнтованою системою, що розглядає процес реалізації стратегії, а також оцінку та контроль цієї реалізації.

Стратегічний менеджмент не розглядає зовнішнє середовище як незмінне, до якого організація має пристосовуватися, а здійснює аналіз і враховує процеси зміни середовища.

Стратегічний менеджмент містить елементи всіх попередніх систем управління, тобто припускає складання бюджетів, використання екстраполяції заради оцінки розвитку відносно стабільних факторів зовнішнього середовища, використання елементів стратегічного планування, а також вжиття адаптивних стратегічних рішень.

Аналіз етапів формування стратегічного менеджменту наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Порівняльна характеристика концепцій управління

Параметри	Етапи розвитку стратегічного менеджменту			
	поточне планування	довгострокове планування	стратегічне планування	стратегічний менеджмент
Період	З 1940-х рр.	З 1950-х рр.	З 1960-х рр.	З 1970-х рр.
Припущення	Минуле повторюється	Тенденції зберігаються	Передбачуваність нових явищ (тенденцій)	Часткова передбачуваність слабких сигналів
Тип змін	Повільніше за реакцію організації	Порівняно з реакцією організації	Порівняно з реакцією організації	Швидше за реакцію організації
Процес	Циклічний	Циклічний	Циклічний	Реальний час
Основа управління	Контроль відхилень, комплексне управління	Передбачення росту і можливостей	Зміна стратегічних цілей	Розвиток організації та зовнішнього середовища
Акцент в управлінні	Стабільність	Передбачення	Дослідження	Творчість

У сучасних умовах розрізняють такі напрямки стратегічного управління:

- *поточне стратегічне управління*, яке є логічним продовженням стратегічного планування, охоплює підсистеми аналізу, планування та реалізації стратегії (управління стратегічними можливостями організації);
- *стратегічне управління в реальному масштабі часу*, яке забезпечує вирішення стратегічних завдань відповідно до непередбачуваних проблем. Широко застосовується в галузях, де зміни в зовнішньому середовищі відбуваються досить часто і потребують відповідної реакції у вигляді прийняття нових стратегічних завдань за відсутності достатнього часу на перегляд стратегії.

При визначенні стратегічного менеджменту акцентують увагу на тих чи інших його аспектах, зокрема на:

- параметрах організаційного оточення (*аналіз оточення*);
- визначенні довгострокових цілей організації та шляхів їх досягнення (*цілі та засоби*);
- діяльності з реалізації стратегії (*дієвий підхід*).

Аналіз оточення. Прикладом може служити визначення, відповідно до якого стратегічний менеджмент є процесом прийняття рішень, що поєднує внутрішні організаційні можливості із загрозами та сприятливими можливостями зовнішнього середовища: стратегічний менеджмент – це процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням, зміст якого полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану відносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє організації та її підрозділам діяти максимально ефективно.

Цей підхід тісно пов'язаний з методами стратегічного планування і приваблює простотою визначення послідовності дій менеджерів. Однак його використання залишає поза сферою аналізу окремі внутрішні можливості організації, хоча в багатьох випадках вони могли б успішно нейтралізувати зовнішні загрози.

Розуміння природи стратегічного менеджменту відповідно до підходу *«Цілі та засоби»* викладено, наприклад, у визначенні, за яким стратегічний менеджмент – це напрямок у теорії прийняття рішень, у якому акцентується увага на необхідності розвитку ефективної стратегії або комплексу стратегій з метою досягнення корпоративних цілей.

Згідно з цим визначенням, стратегічний менеджмент ставить за мету розробку серії рішень різного рівня, між якими існує взаємозв'язок і які є організованими відповідно до певної ієрархії для досягнення цілей організації.

До даного підходу можна віднести також визначення стратегічного менеджменту як процесу розробки та реалізації плану управління

організацією, спрямованого на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей або як набору рішень і дій з формулювання та виконання стратегій, розроблених для оптимального досягнення цілей організації.

Дієвий підхід поєднує два попередніх і акцентує увагу на послідовності дій щодо здійснення стратегічного управління. У межах цього підходу визначають таку послідовність дій:

1) *стратегічний аналіз* (розуміння поточного стану організації в конкурентному середовищі);
2) *стратегічний вибір* (розробка та оцінка альтернатив стратегічного розвитку організації);
3) *стратегічна імплементація* (процес реалізації обраної стратегії).

Стратегічний менеджмент має різні напрямки, тобто наукові школи, які ґрунтуються на тих чи інших методологічних пріоритетах.

Найбільш поширеними є десять наукових шкіл стратегічного менеджменту (табл. 1.2):

1. *Школа проектування (дизайну)*, яка визначає процес стратегічного управління як досягнення відповідності внутрішніх сил і слабкостей організації зовнішнім загрозам і можливостям шляхом логічного мислення.
2. *Школа планування* – за всіма параметрами є аналогічною попередній школі, крім того, що розглядає стратегічне управління не лише як інтелектуальний, але й як формальний процес.
3. *Школа позиціювання* – формування стратегії визначає як аналітичний процес.
4. *Школа підприємництва* – визначає стратегічне управління як інтуїтивний процес.
5. *Школа пізнавальна (когнітивна)* – передбачає використання пізнання для створення стратегій як творчої інтерпретації, а не тільки для об'єктивного відображення реальності.
6. *Школа навчання* – розглядає формування стратегій як постійний циклічний процес.
7. *Школа влади* – визначає формування стратегії як процес ведення переговорів.
8. *Школа організаційної культури*: формування стратегії – колективний процес.
9. *Школа середовища*: формування стратегії – реактивний процес.
10. *Школа конфігурації*: формування стратегії – процес трансформації (табл. 1.2).

Ці школи об'єднують у три групи.

Прихильники перших трьох шкіл описують, як повинні формуватися стратегії (перша група).

Таблиця 1.2. Порівняльна характеристика шкіл стратегічного менеджменту

Критерії порівняння	Школи стратегічного менеджменту									
	проектування (Designing)	планування (Planning)	позиціювання (Positioning)	підприємницька (Entrepreneurial)	пізнавальна (Cognitive)	навчання (Learning)	влади (Power)	культурна (Cultural)	навколишнього середовища (Environmental)	конфігурації (Configuration)
Основні автори	P.Seiznick, W.H.Newman, K.R.Andrews	I.Ansoff	Роботи університету Purdue (D.E.Schendel, K.J.Hattlen, M.E.Porter)	J.A.Schumpeter, A.H.Cole	H.A.Simon та J.G.March	C.E.Lindbiom, R.M.Cyert та J.G.March, K.E.Weuck, J.B.Quinn	G.T.Alison J.Preffer, G.R.Salancik, W.G.Astley	E.Rhenman R.Normann	M.T.Hannan & J.Freeman. Теоретики непередбачуваності (D.S.Pughetal)	A.D.Chander, H.Mintzberg, D.Miller, R.E. Miles та C.C.Snow
Базова дисципліна	Відсутня	Деякі зв'язки з міським плануванням, теорією систем та кібернетикою	Економіка (організація виробництва) та воєнна історія	Відсутня	Психологія (пізнавальна)	Теорія хаосу в математиці	Політичні науки	Антропологія	Біологія	Історія
Прихильники	Викладачі ситуаційних вправ (Гарвардський університет), прихильники лідерства	Професійні менеджери, магістри з бізнес-адміністрування, штатні експерти, консультанти	Аналітичні штатні працівники, консультанти	Популярні ділові видання, малі підприємці	Песимісти	Люди, схильні до експериментів, невизначеності, пристосування	Люди, що цікавляться владою, політикою та секретністю	Люди, які приділяють увагу громадським, духовним, колективним цінностям	Екологи, деякі організаційні теоретики, позитивісти	Підрядчики та комплектувальники, агенти
Зміст	Пристосовуйся	Формалізуй	Аналізуй	Уявляй	Борись або твори	Вчися	Сприяй	Об'єднуйся	Реагуй	Об'єднуйся, трансформуйся
Заклик	Думай (розробка стратегії як ситуаційна вправа)	Розробляй програму, а не формулюй	Рахуй, а не створюй або доручай	Зосереджуйся, а не сподівайся	Набридай (якщо не можеш боротися іншим чином)	Грай, а не переслідуй мету	Накопичуй, а не ділись	Зберігай назавжди, а не змінюй	Здавайся, а не пристосовуйся	Об'єднуйся, а не відділяйся, не пристосовуйся
Категорія школи	Настановча	Настановча	Настановча	Описова (певною мірою настановча)	Описова	Описова	Описова	Описова	Описова	Описова та настановча
Спрощена асоціація	"Дивися перед тим, як зробити"	"Один стіжок, зроблений вчасно, дорівнює дев'яти"	"Ніщо не має значення, крім фактів"	"Зробіть нас вашим лідером"	"Я це побачу тоді, коли повірю"	"Якщо перший раз у тебе не вийшло, спробуй ще раз"	"Обережність перемагає"	"Яблуко далеко від яблуні не падає"	"Все залежить"	"Кожному овочу свій час"

Прихильники четвертої та п'ятої шкіл, які складають другу групу, прагнучи пов'язати стратегію з реальною поведінкою організації, намагалися розглядати її як результат інтуїтивного передбачення майбутнього. Найбільш послідовно ця позиція розроблялася когнітивною школою, прихильники якої обрали за методологічну основу стратегічного управління когнітивну психологію та прагнули проаналізувати свідомість і тип мислення стратега.

Прихильники шкіл третьої групи (6-9 школи) намагаються подолати невизначеність, пов'язану з поведінкою стратегічного менеджера, та чітко проаналізувати процес стратегічного управління. Так, представники школи навчання вважали, що стратегія повинна розроблятися крок за кроком з розвитком організації. Представники школи влади розглядали стратегію як процес переговорів між конфліктуючими групами в межах організації або між організацією та її зовнішнім середовищем. Відповідно до поглядів прихильників школи культури, стратегія залежить від культури організації, а процес її розробки є колективним процесом. Теоретики школи зовнішнього середовища вважають, що формування стратегії є реактивним процесом відповідно до змін в оточенні організації.

Школа конфігурації представляє підхід, спрямований на поєднання завдань попередників, і спирається на принципи та методи організаційного розвитку, формуючи на їх основі певні закономірності стратегічних змін.

Деякі школи добре зарекомендували себе й утримують надійні позиції в системі аналізу діяльності організацій, що належать до традиційних галузей, інші демонструють власну ефективність в інноваційних галузях бізнесу, треті більше підходять для проектування стратегічних змін у безприбуткових організаціях або організаціях муніципального управління та ін.

Таким чином, стратегічний менеджмент є досить складною економічною категорією, що відображає теорію та практику окремої галузі суспільно-економічної діяльності. У своєму сучасному вигляді стратегічний менеджмент формувався протягом досить значного періоду та пройшов за цей час декілька етапів, увібравши позитивні риси та виявивши негативні аспекти попередників.

Існують різні точки зору стосовно необхідності та ефективності стратегічного управління в умовах банківської діяльності. Значна кількість керівників вітчизняних банків вважає, що даний вид управління є недоцільним через обмеженість часових меж для здійснення достовірного прогнозу. При цьому вони не враховують, що саме реалізація науково обґрунтованих комплексних стратегій дозволяє банкам протистояти дії різноманітних негативних факторів оточення. В умовах динамічного зовнішнього середовища економіки перехідного типу незмірно збільшуються можливі негативні наслідки управлінських помилок. У поєднанні з традиційно

високим рівнем ризикованості банківського бізнесу це визначає особливу роль і фундаментальне значення стратегічного управління. Прийняття тактичних і оперативних управлінських рішень, які не базуються на системі стратегічних настанов і принципів, супроводжується посиленням тенденцій непослідовності та стихійності розвитку банку, перетворюючи його на сукупність реактивних дій, спрямованих на ситуаційне пристосування та непов'язаних в межах єдиної цілеспрямованої лінії поведінки. Це робить успішний довгостроковий розвиток банку практично неможливим.

Перші ознаки появи потреби в стратегічному управлінні в умовах банківської діяльності з'явилися в 1950-х рр. Необхідність виокремлення стратегічного управління як самостійної сфери управлінської діяльності в банку була усвідомлена та вперше реалізована на початку 1970-х рр. керівниками банків ряду країн, і в першу чергу США. Надалі ця сфера діяльності стала традиційною для американських і західноєвропейських банків.

У методичному плані теорія стратегічного управління базується на концепції системного аналізу, урахуванні властивостей цілеспрямованих систем, здатних до самостійного розвитку, та побудові дерева цілей як інструменту визначення пріоритетів розвитку банку та їх синергетичного поєднання.

Під терміном «стратегічне управління банку» розуміють вид управління, спрямований на формування бажаного економічного стану банку в розглянутій сфері, досяжного в довгостроковій (але доступній для огляду) перспективі шляхом істотної зміни якісних характеристик його розвитку, що має необоротні або довгострокові наслідки.

Погляд фахівців

Банківські тенденції у 2003 році

Ускладнення умов конкуренції з боку небанківських установ, зниження довіри клієнтів впливатиме на розвиток банківських технологій і у 2003 р. Зокрема, експерти компанії Celent очікують, що банки особливу уваги приділятимуть таким напрямкам діяльності, як збереження банківської таємниці, безпека та управління ризиками. До того ж банки прагнутимуть здійснити реформування та модернізацію таких сфер діяльності, як обробка чеків і основної інформації.

У сегменті роздрібного банківського бізнесу передбачається підвищення обсягів інвестування в багатоканальну інтеграцію та розширення знань про клієнтів. За прогнозами, реалізацію цих проектів буде здійснено приблизно за три роки.

В оптовому банківському бізнесі кредитно-фінансові інститути будуть і надалі активізувати використання інтернет-технологій, що дозволить підвищити якість обслуговування клієнтів і розширити номенклатуру банківських послуг і продуктів.

Однією зі складових системи стратегічного управління банку є механізм узгодження поточних і стратегічних рішень, що містить систему позитивних

і негативних зворотних зв'язків, призначених забезпечувати контроль за ходом реалізації цих рішень і можливість їх своєчасного коригування.

Період, на який можна дати відносно надійний стратегічний прогноз розвитку банку, у країнах з розвинутою економікою складає від 3 до 10 років, у країнах із перехідною економікою – від 3 до 5 років. Якщо часові межі прогнозу стратегічного розвитку є більш значними, його надійність значно зменшується, створюючи тим самим перешкоди для успішного стратегічного управління.

Погляд фахівців

Котенков В.М. – головний економіст, Сазикін Б.В. – головний консультант АКБ «Московський індустріальний банк» виділяють дві групи причин низької ефективності стратегічного управління в більшості російських банків.

До першої групи причин, пов'язаних з неадекватністю моделювання об'єкта стратегічного управління, вони відносять:

- неадекватну оцінку стану внутрішнього та зовнішнього середовища банку;
- недооцінку впливу системи стратегічного управління на формування раціонального оперативного управління;
- неадекватність управлінських впливів і підконтрольних економічних показників (технічні помилки);
- невідповідність організаційної структури банку та методів управління складу стратегічних завдань.

Друга група причин, пов'язаних з особливостями поведінки суб'єктів управління, включає:

- некомпетентність суб'єктів управління;
- низький рівень ефективності колективної праці (невідповідність професійних якостей та культури середнього управлінського персоналу; копіювання зарубіжних методик стратегічного управління та ін.);
- неадекватність системи мотивації робітників банків соціально-економічним умовам;
- низький рівень інформаційної прозорості діяльності банку (приховування погіршення фінансового стану банку, шахрайство та ін.).

Основними завданнями стратегічного менеджменту в банку є:

- постійне управління рухом фінансово-кредитної організації до поставлених цілей (забезпечення позитивної динаміки розвитку та підвищення конкурентоспроможності шляхом концентрації ресурсів на позиціях, принципових для досягнення мети);
- зниження ризиків впливу зовнішнього середовища (забезпечення регламентації дій у різних ситуаціях (нестабільність ринків, девальвація, зміна умов конкуренції, зниження прибутковості, зміна принципових положень законодавства та ін.) шляхом попередньої підготовки до подібних ситуацій, що дозволяє у випадку їх виникнення діяти за планом, коригу-

ючи його певним чином, а не намагаючись терміново розробляти новий алгоритм розвитку).

Таким чином, система стратегічного менеджменту має забезпечувати не тільки розуміння мети, але й багатоваріантність шляхів її досягнення залежно від тих чи інших параметрів, що визначають зовнішнє середовище банку.

Стратегічний менеджмент у банку має три складові, дотримання балансу між якими та в межах яких є головною передумовою успішного стратегічного розвитку:

- коло стосунків між радою директорів, виконавчим керівництвом (менеджментом), акціонерами та іншими зацікавленими особами (працівники, клієнти, суспільство, державні органи та ін.) (рис. 1.1);
- система визначення цілей, засобів їх досягнення та механізмів контролю;
- забезпечення відповідних стимулів для ради директорів і менеджменту для узгодження цілей і наявних ресурсів.

Якість стратегічного менеджменту в банку визначається рівнем компетенції керівників банку, якістю організації та функціонування системи внутрішнього контролю, рівнем взаємодії між акціонерами та керівництвом банку, а також ефективністю контролю з боку наглядової ради. Якість управління також визначається шляхом оцінки системи менеджменту

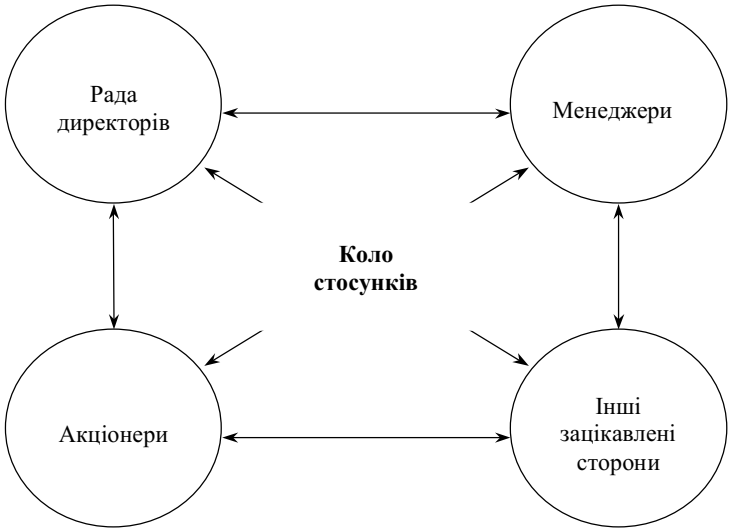


Рис. 1.1. Структура стратегічного менеджменту в банку

банку, що здійснюється на підставі аналізу внутрішнього середовища банку та процесів, які в ньому відбуваються.

Фахівці Світового банку пропонують такі компоненти для оцінки ефективності системи менеджменту в банку:

- компетенція;
- лідерство;
- виконання регулятивних норм;
- здатність до планування;
- здатність реагувати на зміни кон'юнктури;
- адекватність політики банку його ринковій позиції;
- здатність до самоконтролю;
- якість команди менеджерів і їх послідовників;
- взаємини з інсайдерами та ін.

Аналіз якості менеджменту в банку при цьому здійснюється за такими основними параметрами:

- підтримка достатнього рівня капіталу, якості активів, доходів і ліквідності;
- компетентність і ефективність, чесність і ділова репутація менеджерів;
- кваліфікація, досвід і здатність брати на себе відповідальність;
- якість нагляду з боку керівництва банку;
- достатність рівня підготовки персоналу банку;
- наявність системи підготовки зміни для керівників;
- дотримання норм чинного законодавства;
- якість і ефективність виконання внутрішніх процедур і положень у банку;
- наявність механізму внутрішнього контролю, системи документації та внутрішнього обліку;
- кадрова політика, система винагороди та механізми кар'єрного росту;
- виконання кредитної й інвестиційної політики, вимог до активів і пасивів;
- взаємини з інсайдерами:
  - надання кредитів великим акціонерам, членам правління, керівникам банку та підприємствам і особам, з ними пов'язаним, без відповідних передумов або на пільгових умовах;
  - виплата неадекватно високих окладів, гонорарів і дивідендів;
  - використання коштів банку для покриття невиправданих особистих витрат співробітників і членів правління;
- здатність передбачати зміни умов зовнішнього середовища та вчасно на них реагувати;
- відповідність вищого керівництва своїм посадам:
  - склад правління;
  - регулярне відвідування членами правління його засідань;

Рис. 1.2. Структура системи забезпечення стратегічного менеджменту в банку

- наявність документованих протоколів засідань правління, що відображають активну участь усіх членів правління в процесі визначення стратегії та політики розвитку банку;
- домінування окремих членів правління в процесі прийняття рішень, що негативно позначається на ефективності діяльності банку;
- достатність і ефективність функціонування спеціалізованих комітетів (кредитного, інвестиційного, аудиторського та ін.);

• наявність достатньої кількості кваліфікованих працівників у службі внутрішнього контролю банку, рівень її незалежності, наявність і ефективність процедур внутрішнього контролю в банку та ін.

Однією з основних передумов підвищення ефективності стратегічного менеджменту банку є наявність і ефективне функціонування системи забезпечення відповідних бізнес-процесів (рис. 1.2).

1.2. Основні категорії та поняття стратегічного менеджменту банку

Однією з основних передумов еволюційного розвитку стратегічного менеджменту як науки та сфери практичної діяльності є формування та широке використання комплексу універсальних понять і категорій.

Ключовим поняттям даного навчального посібника є *менеджмент* (управління) як процес цілеспрямованого впливу органу управління на об'єкт управління, метою якого є організація функціонування останнього відповідно до плану.

При цьому *орган управління* – це сукупність суб'єктів управління, що приймають рішення, та засобів управління.

Суб'єкт управління – особа або організаційно оформлена група осіб, наділених повноваженнями щодо управління певним об'єктом.

Керівний вплив – потік інформації, що спрямовується від органу управління до об'єкта управління та впливає на функціонування останнього.

Засоби управління – комплекс інструментів збору, обробки, надання інформації та формування керівних сигналів або команд.

Об'єкт управління – система, здатна цілеспрямовано змінювати програму свого розвитку під впливом керівних сигналів і команд.

У теорії стратегічного менеджменту як класичний об'єкт управління розглядається *організація*, тобто група людей, матеріальних і нематеріальних активів, об'єднаних для досягнення спільної мети.

Фінансова організація – це організація, у діяльності якої переважають ті чи інші фінансові операції.

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» банк – це юридична особа, яка має виключне право на підставі ліцензії Національного банку України здійснювати в сукупності такі операції: залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття та ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб.

Найбільш загальним поняттям стратегічного менеджменту є *філософія бізнесу*, яка відображає уявлення керівництва організації про її призначення, сенс існування, роль у цілісній системі суспільних відносин і громадського життя в цілому.

Філософія визначає формальні та неформальні елементи організаційної культури (цілі, цінності, принципи, норми, переконання), відповідно до яких і з урахуванням яких здійснюється стратегічний розвиток організації.

Філософія – це загальна ідеологія діяльності організації як колективу однодумців, джерело натхнення, стимул для кожного робітника в процесі виконання ним посадових обов'язків.

З поняттям філософії бізнесу безпосередньо пов'язане таке ключове поняття стратегічного менеджменту як *кредо*, що є документом, за допомогою якого здійснюється популяризація та поширення інформації про філософію організації, бачення керівниками її майбутнього, стратегічні цілі та шляхи їх досягнення серед широкого кола громадян.

Конкретизована до декількох речень філософія стратегічного розвитку організації є її *місією*, тобто інструментом індивідуалізації організації серед конкурентів.

Місія – це основна ціль організації, чітко виражена причина її існування, яка відображає можливість і бажання виробництва певного продукту (надання певного виду послуг) з метою максимального задоволення конкретного виду потреб окремої категорії клієнтів в умовах конкурентної боротьби.

Наступним, не менш важливим, поняттям стратегічного менеджменту є *стратегічна ціль*, під якою розуміють абстрактне, прогнозне та бажане уявлення керівництва організації стосовно її майбутнього положення в певній конкретній галузі діяльності.

Стратегічні цілі мають загальний, довгостроковий характер і переважно стосуються таких важливих для розвитку організації аспектів, як ринкова позиція, конкурентоспроможність, продуктивність і прибутковість діяльності, управління ресурсами, інновації, структура управління, персонал і організаційна культура, соціальна відповідальність і т.д.

Стратегічні цілі організації повинні відповідати таким критеріям, як кількісна вимірність, конкретність часових меж, досяжність, гнучкість, синергізм і т.д.

У даному випадку зміст синергії полягає в отриманні загального ефекту від реалізації комплексу стратегічних цілей на рівні, який перевищує суму ефектів від незалежної реалізації кожної мети. Досягнення ефекту синергіії є однією з цілей злиттів і поглинань, тобто передбачається, що ринкова вартість (сукупний акціонерний капітал) компанії після злиття буде перевищувати суми ринкових вартостей організацій, що склали нове утворення.

Стратегічна ціль є одним з результатів реалізації процесу стратегічного планування.

Планування стратегічної діяльності організації здійснюється окремо для кожного підрозділу, що обумовлює необхідність використання поняття *стратегічної одиниці бізнесу (СОБ), або стратегічного господарчого підрозділу (СГП)*, під якими розуміють напрямок або ряд суміжних

напрямків діяльності організації; самостійний, ринково орієнтований господарський підрозділ (внутрішня організаційна одиниця), що відповідає за розробку та реалізацію стратегії поведінки організації в одному або декількох сегментах цільового ринку. СОБ (СГП) може бути повноцінним конкурентом на певному сегменті ринку, має власне коло постачальників, споживачів і конкурентів.

Діяльність стратегічного господарчого підрозділу здійснюється в межах *стратегічної зони господарювання (СЗГ)* – окремого сегмента зовнішнього середовища, на якому організація працює або на який планує вийти.

Сегмент – це частина ринку, у якій можуть бути реалізовані товари організації, виділена певним чином і з дотриманням певних критеріїв.

Визначення та порівняння ефективності діяльності окремих стратегічних одиниць бізнесу здійснюється шляхом *портфельного аналізу* – інструменту, за допомогою якого керівництво ідентифікує й оцінює господарську діяльність організації з метою інвестування коштів до найбільш прибуткових або перспективних напрямків та скорочення (припинення) інвестицій до неефективних проектів.

Основою стратегічного планування є *стратегічне прогнозування*, зміст якого полягає у формуванні об'єктивного уявлення про майбутню реалізацію існуючих тенденцій розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища організації та відповідні можливості її стратегічного розвитку.

Відмінність між стратегічним прогнозом і планом полягає в тому, що план є суб'єктивним, бажаним уявленням керівництва про майбутні позиції організації, яке формується на основі стратегічного прогнозу, тобто об'єктивного передбачення майбутнього за умови збереження поточних тенденцій.

Стратегічне прогнозування є складовою одного з найбільш важливих понять стратегічного менеджменту – *стратегічного аналізу*, основна мета якого полягає в оцінці рівня та характеру поточного і майбутнього впливу основних факторів зовнішнього середовища та прогнозуванні їх впливу на стратегічний розвиток організації.

Стратегічний аналіз – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей, спрямований на оцінку поточного стану організації, її сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних перспектив, потенціалу та проблем.

У процесі стратегічного аналізу визначається рівень відповідності внутрішніх ресурсів і можливостей організації стратегічним завданням забезпечення та підтримки конкурентних переваг в умовах зовнішнього середовища.

Стратегічний аналіз здійснюється за двома напрямками – аналіз внутрішнього середовища і аналіз зовнішнього середовища організації.

Внутрішнє середовище організації обумовлює ефективність її функціонування та складається з факторів, які піддаються безпосередньому управлінському впливу з боку керівництва організації (персонал, організаційна культура та структура управління, технології, цілі та завдання тощо).

Одним з елементів внутрішнього середовища є *організаційна культура*, тобто система неофіційних правил, норм, принципів, які поділяються персоналом організації та визначають його організаційну поведінку.

Структура управління (організаційна структура) – сукупність об'єктів і суб'єктів управління в організації та сукупність і характер взаємозв'язків між ними.

Зовнішнє середовище складається з факторів, суб'єктів і сил, які здійснюють прямий (середовище прямого впливу – це постачальники, клієнти, посередники, клієнти, партнери, контактні аудиторії та ін.) або опосередкований (економіка, політика, культура, НТП і т.д.) вплив на діяльність організації, діючи за її межами та визначаючи можливості її стратегічного розвитку.

У процесі стратегічного аналізу визначаються *стратегічні фактори*, під якими розуміють фактори розвитку зовнішнього середовища організації, що мають значний рівень імовірності реалізації (впливу) на розвиток організації.

Управлінський вплив з боку організації на розвиток більшості складових зовнішнього середовища неможливий, що апріорі обмежує її стратегічний розвиток шляхом *адаптації* – пристосування організації до умов діяльності шляхом маневрування складом, взаємозв'язками та процесом розвитку елементів внутрішнього середовища.

Ключовими поняттями стратегічного аналізу є стратегічна проблема, сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози, стратегічний потенціал організації.

Стратегічна проблема – невідповідність стану організації або певних її складових стратегічним цілям розвитку.

За іншим визначенням зміст стратегічної проблеми полягає в наявності певної суперечності в діяльності організації, що потребує управлінського вирішення шляхом використання значних ресурсів і зусиль (тобто є стратегічно важливим).

Сильні (слабкі) сторони організації – наявність (відсутність) певних ресурсів, переваги (недоліки) використання стратегічно важливих напрямків діяльності порівняно з показниками конкурентів або/та з плановими (бажаними, нормативними) показниками.

Можливості організації – це позитивні тенденції та явища зовнішнього середовища організації, використання яких може забезпечити досягнення стратегічних цілей.

Загрози для організації – це негативні тенденції та явища зовнішнього середовища організації, які за відсутності відповідної реакції з боку організації можуть значно ускладнити її стратегічний розвиток.

Метою стратегічного аналізу є визначення *стратегічного потенціалу* організації, під яким розуміють сукупність наявних ресурсів і можливостей для розробки та реалізації стратегії з метою усунення стратегічних проблем.

На підставі результатів стратегічного аналізу здійснюється *стратегічний вибір*, який полягає у формуванні альтернативних напрямків розвитку організації, їх оцінці та визначенні для реалізації найбільш оптимальної стратегічної альтернативи.

Об'єктом і результатом стратегічного вибору є розробка *стратегії*, яка являє собою узагальнену модель довгострокових дій організації, що мають бути виконані для досягнення визначених стратегічних цілей за допомогою розподілу та координації ресурсів.

Після завершення процесу стратегічного вибору розпочинається *реалізація стратегії*, яка полягає у впровадженні різноманітних політик, процедур і правил, які розглядаються як середньо- та короткострокові плани реалізації стратегії, та стратегічному контролі реалізації стратегії.

Політика являє собою сукупність директив, які визначають межі дії організації та є загальним керівним принципом під час прийняття управлінських рішень.

Процедури чітко визначають послідовність дій, спрямованих на досягнення окремих цілей, відповідають на запитання, яким чином можуть бути реалізовані завдання розвитку організації з урахуванням обмежень, зазначених політикою. При цьому робітник, що діє відповідно до процедури (приймає рішення або здійснює його), має певну, хоча й обмежену, можливість вибору серед незначної кількості альтернатив.

Правило – керівний принцип, відповідно до якого практично відсутня можливість варіювання дій через наявність чітких указівок щодо їх реалізації. Досить ефективним є використання правил в умовах стандартної динаміки оточення та повторюваності ситуації.

Складовою стратегії є *стратегічне рішення*, під яким розуміють управлінське рішення, прийняте при виборі нових товарів (послуг) і нових ринків діяльності, при визначенні цілей і основних напрямків розвитку організації. Особливостями стратегічних рішень є їх орієнтація на майбутній перспективний розвиток організації, пов'язаність з використанням значних обсягів ресурсів, масштабність можливих наслідків реалізації тощо.

Стратегічний розвиток організації здійснюється на підставі прийняття та реалізації таких видів стратегії, як корпоративна, ділова та функціональна.

Корпоративна стратегія – це стратегія, яка відображає загальне спрямування розвитку організації.

Ділова стратегія – стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг окремого підрозділу організації. Досить поширеною формою конкретизації ділової стратегії є *бізнес-план*, що становить собою докладний, чітко структурований і ретельно підготовлений документ, у якому відображаються цілі підрозділу, шляхи їх досягнення та можливі наслідки.

Функціональна стратегія – стратегія, яка визначається та реалізується функціональними підрозділами організації на основі корпоративної та ділової стратегії.

Однією з основних характеристик процесу реалізації стратегії є *ризик*, який розглядають як можливість відхилення фактичних показників стратегічного розвитку організації від запланованих.

Зміст і основне призначення системи *стратегічного контролю* полягає в послідовному циклічному визначенні стандартів оцінки ефективності стратегічного розвитку організації, їх зіставленні з фактичними показниками діяльності, у своєчасному виявленні всіх проблем і відхилень від запланованого просування організації до поставлених цілей, а також у відповідному коригуванні діяльності для того, щоб наявні проблеми не призвели до розвитку кризової ситуації.

Метою реалізації будь-якої стратегії є збереження або підвищення *конкурентоспроможності організації*, під якою розуміють її здатність випереджати інші організації в досягненні поставлених цілей.

Фактично конкурентоспроможність – це здатність організації ефективно функціонувати протягом значного періоду в умовах конкурентного ринку, яка визначається рівнем реального задоволення певної потреби порівняно з аналогічними суб'єктами, присутніми на даному ринку.

Конкурентоспроможність організації визначається її можливістю пропонувати ринку конкурентоспроможні товари, при цьому під *конкурентоспроможністю товару* розуміють сукупність якісних і вартісних (цінових) характеристик товару, яка забезпечує максимізацію задоволення конкретної потреби клієнта.

Передумовою ефективного конкурентного розвитку організації є наявність, формування та активне використання *конкурентних переваг*, тобто виключних, унікальних цінностей у вигляді матеріальних і нематеріальних активів, а також стратегічно важливих напрямків діяльності, які дозволяють досягати успіху в конкурентній боротьбі.

Від поняття «конкурентні переваги» слід відрізняти поняття *ключові фактори успіху*, під якими розуміються загальні для всіх організацій в даній галузі фактори внутрішнього середовища, ефективна реалізація яких дозволяє поліпшити конкурентні позиції організації.

Конкурентоспроможність визначає здатність організації витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними суб'єктами, які формують *стратегічну групу конкурентів*, тобто певну кількість організацій, що є суперниками в певній галузі, маючи при цьому окремі загальні риси (схожість стратегій конкурентної боротьби, ринкових позицій, товарів, каналів збуту, сервісу та ін.).

При цьому під *конкуренцією* розуміють економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між організаціями, що діють на ринку, з метою забезпечення кращих можливостей для збуту продукції, реалізації послуг, задоволення потреб покупців і одержання максимального прибутку.

Одним з найбільш важливих факторів, які впливають на особливості конкурентної боротьби та стратегічного розвитку організацій в межах окремих галузей ринку, є наявність *вхідних і вихідних бар'єрів*, тобто обмежень та перешкод для проникнення на ринок нових конкурентів (прихильність споживачів, необхідність здійснення значних інвестицій і т.д.) і перешкод, що виникають на шляху організацій при їх прагненні залишити той чи інший сегмент ринку (втрата потенційних інвестицій; протидія уряду, профспілок, постачальників, клієнтури, дилерів і т.д.).

Усі зазначені основні категорії та поняття стратегічного менеджменту розглядаються у наступних розділах і підрозділах посібника, і в першу чергу – місія та стратегія.

1.3. Місія і стратегія банку

Однією з найбільш важливих категорій стратегічного менеджменту є *місія*. На відміну від філософії бізнесу, що є уявленням керівництва про майбутнє компанії та ґрунтується на життєвих цінностях і емоціях керівництва, місія визначається як сукупність індивідуальних характеристик організації, що містить основні цілі, особливості діяльності, основні характеристики товарів, головні цінності та ставлення до ринкових і конкурентних умов.

Місія, ґрунтуючись на філософії бізнесу, інформує працівників і суспільство щодо загальних напрямків діяльності організації, забезпечує розуміння, необхідне для формулювання та реалізації стратегії організації.

Місія – це декларація унікальної мети організації та можливостей її дій стосовно товарів і ринку. Вона забезпечує загальний опис продуктів, які організація планує виробляти, і ринків, які вона буде обслуговувати, використовуючи свої внутрішні конкурентні переваги. Місія встановлює індивідуальність організації.

Будь-яка організація має місію, навіть якщо вона не подана у формальному або документальному вигляді.

Місія – одна з найбільш важливих специфічних рис організації, яка вирізняє її з ряду подібних, що діють у тій же галузі. Це спроба відповісти на запитання, у чому полягає сенс діяльності організації.

Місія допомагає визначити, чим насправді займається організація – сутність діяльності, масштаби, перспективи та напрямки росту, відмінність від конкурентів і т.д.

Деякі організації дуже вузько розуміють місію стратегічного розвитку та вбачають своє основне завдання в максимізації прибутку. Однак це суто внутрішня проблема організації, яку висувати на перший план, тим самим обмежуючи простір для прийняття управлінських рішень, було б нераціонально. Акцентування уваги на поточному прибутку перешкоджає об'єктивному аналізу факторів зовнішнього середовища, є причиною однобічного розгляду проблем, можливостей і загроз, а також негативно впливає на прийняття стратегічних рішень, пов'язаних з необхідністю інвестування значних обсягів фінансових ресурсів з метою забезпечення перспективного розвитку.

Увага має акцентуватися на задоволенні потреб клієнтів та суспільства в цілому, а не на товарі, а тим більше прибутку, тому що місія організації перш за все орієнтується на споживчі інтереси і потреби.

Формулювання місії тісно пов'язане з маркетингом і передбачає відповідь на питання, яку користь організація може принести споживачам, досягаючи при цьому ринкового успіху.

Розглядаючи місію організації з погляду визначення основних потреб споживачів і їх ефективного задоволення, керівництво фактично створює клієнтів для підтримки організації в майбутньому. Якщо організація дотримується такої позиції, це за умови ефективної реалізації місії забезпечить отримання бажаного прибутку.

Тільки якісне задоволення адекватно визначених потреб раціонально відібраних груп споживачів дозволяє організації досягати бажаних результатів (не обов'язково прибутку), а тому саме такий підхід має бути зафіксований як основне її завдання, тобто місія.

Місія передбачає посилання на галузь діяльності організації, її базовий ринок, керівні принципи стосовно економічних і неекономічних показників.

Погляд фахівців

Відповідно до результатів досліджень канадського університету McMaster, виконаних у 2001 р., існує досить значна кореляція (понад 80%) між фінансовими результатами діяльності організації та наявністю місії, але за умови, що вона є раціонально та чітко сформульованою, обґрунтованою, підтримується на організаційному рівні й істотно змінює поведінку працівників організації.

> Кейт Дентон, професор Southwest Missouri State University, стверджує, що успішні компанії 90% часу витрачають на підтримання в працівників почуття мети і 10% – на формулювання самих цілей, у той час як організації, що не мають чіткої місії, до 90% часу витрачають на створення та затвердження різноманітних правил, процедур і методик.

Наявність документа, що відображає місію організації, є надзвичайно важливим чинником як для внутрішньої, так і для зовнішньої сфер діяльності організації. При цьому для внутрішнього і для зовнішнього використання визначаються окремі пріоритети:

- *внутрішнє використання*:
  - підвищення розуміння персоналом цілей стратегічного розвитку та стимулювання сумлінного виконання обов'язків;
  - формування чітких поглядів вищого керівництва стосовно довгострокових цілей розвитку організації;
  - зниження ризику недалекоглядного управління та прийняття необґрунтованих рішень;
  - спрощення процесу формулювання завдань і цілей окремих підрозділів організації;
  - створення ієрархічної системи стратегічного управління, заснованої на поєднанні основної політики підрозділів із політикою та напрямком розвитку організації в цілому;
  - підвищення рівня ефективності стратегічного розвитку організації та ін.;
- *зовнішнє використання*:
  - сприяння створенню чіткого суспільного образу (іміджу) організації;
  - пояснення перспективної економічної та соціальної ролі організації серед громадян;
  - формування належного сприйняття організації (іміджу) з боку клієнтів, посередників, робітників, акціонерів і суспільства в цілому.

Характер місії визначається багатьма факторами, кожен з яких певною мірою впливає на загальну ефективність стратегічного розвитку організації (рис. 1.3).

Формулювання та належне використання місії значно підвищує цілеспрямованість і ефективність стратегічного розвитку організації за умови, що місія охоплює такі загальні складові:

- *історія організації* (коротке повідомлення про походження організації та її подальший розвиток є надзвичайно важливим для кращого розуміння нинішнього положення та значення, що надається цілям соціально-економічного характеру. У пошуках нових напрямків розвитку організація повинна піклуватися про їх узгодження з минулими досягненнями та специфічними рисами організації);

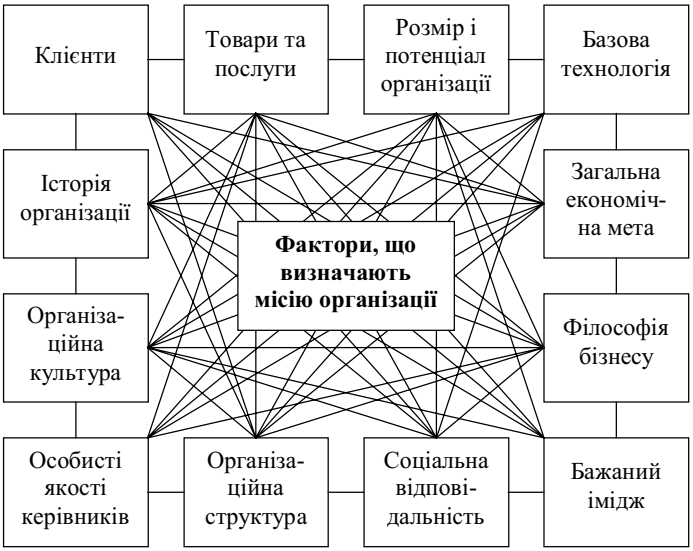


Рис. 1.3. Основні фактори, що враховуються під час розробки місії організації

- *визначення галузі діяльності* (цілі та завдання організації стосовно її основних послуг, товарів, ринків і технологій);
- *пріоритетні цілі, завдання та обмеження* (пріоритетні цілі, сформульовані стратегічним керівництвом організації, які є одночасно загальними вказівками й обмеженнями стратегічного розвитку; керівні принципи стосовно контактів із окремими елементами зовнішнього середовища; принципи корпоративної культури та ін.);
- *основні стратегічні варіанти* (окреслення стратегічних принципів розвитку організації, тобто її загальної політики на базовому ринку, та бажаної ролі).

У цілому складовими місії організації є:

- *кредо* (загальний кодекс поведінки організації, її корпоративна культура та імідж, що визначає стосунки не тільки між робітниками, але й взаємини з клієнтами, акціонерами тощо);
- *образ* (відображення сутності стратегічних цілей розвитку організації).

Відповідно до викладеного місія організації повинна відображати інтереси власників організації, її співробітників, клієнтури, ділових партнерів і суспільства в цілому.

Приклад з практики

Пріоритети стратегічного розвитку компанії Johnson & Johnson (США), зазначені в її місії, формулюються таким чином: «Інтереси клієнтів – на першому місці, співробітників і керівництва – на другому, суспільства – на третьому, акціонерів – на четвертому».

У 1982 році саме ця чіткість визначення місії допомогла керівництву компанії прийняти нелегке рішення, коли американські засоби масової інформації почали поширювати панічні слухи про тайленол – новий для того часу медичний препарат, що випускався Johnson & Johnson.

Інтереси споживачів є найбільш пріоритетними для компанії, а акціонерів – лише на четвертому, саме тому керівництво зважилося на прийняття рішення щодо вилучення з продажу та знищення 31 млн. капсул з ліками, випущених на той час, хоча безпечність тайленолу до цього неодноразово підтверджувалася дослідженнями та тестами.

Як показав час, стратегічний вибір, зроблений на основі місії Johnson & Johnson, був оптимальним: завдяки своєчасним і рішучим діям компанії, негативний ажіотаж навколо тайленолу зник так само швидко, як і виник, а вказані ліки незабаром почали домінувати у своєму сегменті ринку, успішно конкуруючи з аспірином.

Вважається, що форма місії має бути яскравою, лаконічною, динамічною конструкцією, зручною для сприйняття. Досить часто організація, у тому числі й банк, не має місії в її класичному вигляді, а її роль відіграє слоган.

Цифри і факти

Значна кількість організацій, визначаючи місію, припускаються помилок, найбільш поширеною серед яких є конструювання абстрактних фраз, що складаються зі штампів і кліше, які в цілому є правильними, але не відображають головного – того, чим саме компанія відрізняється від інших, і тому місії найчастіше забуваються вже через декілька хвилин. Так, наприклад, одне з опитувань, проведених у США в 1996 році, засвідчило, що 95-99% директорів компаній не спроможні точно відтворити текст місії власної організації.

Одна з основних вимог до місії полягає в тому, що вона не повинна бути розпливчастою та абстрактною. Місія, у якій не зазначаються пріоритети, чіткі цілі та завдання стратегічного розвитку, шляхи їх досягнення, не виправдовує свого призначення та існування. Помилкою є також включення до тексту місії декількох різнорідних напрямків. Одна думка повинна неодмінно бути головною та свідчити про чіткість намірів керівництва організації.

Звичайно, не кожна організація може сформулювати пріоритетні цілі розвитку з чітким дотриманням подібних вимог, тому при складанні місії варто дотримуватися такого зразка: «*Місія організації полягає у створенні* ... (перелік продуктів і послуг) *для підвищення добробуту суспільства шляхом максимального задоволення потреб* ... (цільовий сегмент споживачів) *у* ... (коло потреб)».

Місія універсального банку може бути приблизно такою: «Банк сприяє розвитку підприємств усіх типів власності та підприємницькій діяльності громадян. Банк гарантує своїм клієнтам кваліфікований банківський сервіс на рівні міжнародних стандартів і надає всі можливості для співробітництва з діловими партнерами в різних країнах світу».

Ідеальний варіант кредо організації, що є концентрованим виразом її філософії, може звучати так: «Ми хочемо досягти успіху внаслідок довгострокового росту та перетворення на одну з кращих організацій». Відповідно ідеальна місія тоді формулювалася б так: «Забезпечення максимальної якості продукції завдяки поважному ставленню до персоналу і створенню партнерських зв'язків з клієнтами».

Приклад з практики

Місія Sun Banks, що є одним з найбільш впливових фінансово-кредитних інститутів на південному сході США, сформульована таким чином: «Сприяння економічному розвитку та підвищенню добробуту організацій, що обслуговуються банком, шляхом надання громадянам і підприємствам якісних банківських послуг з використанням таких технологій і в такому обсязі, що відповідають високим професійним і етичним стандартам. Забезпечення справедливого та відповідного прибутку акціонерам банку та піклування про співробітників».

Наведені варіанти є ідеальними через можливість їх використання абсолютно всіма організаціями. Однак місія має бути індивідуальним, а не абстрактним відображенням бачення шляхів досягнення успіху.

Наявність конкретної, чіткої та зрозумілої місії дійсно може принести організації значну користь у визначенні пріоритетів і засвідченні основних напрямків розвитку, що може істотно прискорити та спростити процес стратегічного управління в цілому та прийняття відповідальних рішень зокрема. При цьому форма місії є не настільки важливою, як зміст, який вкладають у неї топ-менеджери організації.

Формулювання місії має сенс тільки за умови, якщо організація починає змінюватися відповідно до свого стратегічного бачення, використовуючи місію як керівний принцип, реформує організаційну структуру, виходить на нові ринки та приймає рішення, які є складовими процесу розробки та реалізації відповідних стратегій.

Цифри і факти

Концепція місії вперше з'явилася в західних країнах на початку 1980-х років. Вважається, що її створив відомий американський економіст Майкл Друкер, який у 1973 році в одній зі своїх робіт сформулював питання: «Яким є ваш бізнес?». Декілька років потому він трансформувався в сучасний варіант: «Якою є місія вашої організації?».
Наявність місії є обов'язковим атрибутом діяльності сучасної організації. Якщо в 1992 році лише 41% компаній, що входять до рейтингу Business Week 1000, визначилися з місією, то до 2001 року ця частка наблизилася до 90%.

Результати дослідження місій 220 британських компаній, проведеного в 1997 році, свідчать: найчастіше в місіях (83%) підкреслювалося, що саме (товар) компанія пропонує споживачу (сфера діяльності, основні продукти та їх якість), а в 67% усіх місій зазначався цільовий сегмент споживачів.

Результати аналогічного дослідження, що проводилося в США в 1992 році, мали дещо інший характер: 100 найбільших американських компаній (Fortune 100) сфери промисловості та послуг вважали своїм головним завданням досягнення лідируючих позицій на ринку (47% промислових і 65% сервісних компаній), підвищення цінності компанії для акціонерів (відповідно 68 і 42%), максимізацію прибутку (53 і 46%) і лише потім – надання товарів (послуг) вищої якості (66 і 31%).

У 1997 році ринковими лідерами прагнули стати тільки 22% компаній, підвищення цінності для акціонерів було зазначено в 38%, а максимізація прибутку – лише у 18% компаній.

Сучасні компанії, як свідчать тексти їх місій, основною метою стратегічного розвитку вважають задоволення потреб клієнтів за рахунок високої якості продуктів, і домогтися цього вони мають намір завдяки створенню нової організаційної філософії (про це згадується в 32% місій) і додатковій турботі про своїх співробітників (35%).

Крім місії, найбільш поширеною категорією, своєрідною «візитною карткою» стратегічного менеджменту є поняття «*стратегія*», яке почало використовуватися менеджерами на початку 1950-х років, коли особливого значення набула проблема своєчасної реакції на непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі. Але відсутність теоретико-методичної бази значно ускладнювала або практично унеможливлювала універсальне використання стратегії.

Подальший розвиток стратегічного менеджменту орієнтувався на застарілі традиції, коли поняття «стратегія» застосовувалося виключно у військовій практиці та визначалося як наука та мистецтво ведення бою.

За останні десятиріччя поняття стратегії широко увійшло до професійного словника фахівців, до теорії та практики менеджменту як набір правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень.

Разом з тим стратегію розглядають як загальний комплексний план, що забезпечує здійснення місії та досягнення цілей організації. Стратегія визначає цілі організації та основні шляхи їх досягнення, забезпечуючи дотримання єдиного напряму дій. Отже, стратегія визначає мету перспективного розвитку, межі дій і управлінських рішень.

Стратегія організації – це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей. Головне завдання стратегії полягає в тому, щоб перевести організацію з її нинішнього до майбутнього бажаного стану.

Еволюція стратегічного менеджменту супроводжувалася появою різноманітних визначень стратегії, які стосуються тих чи інших аспектів

цього багатогранного поняття і багато з яких мають право на існування, оскільки відповідають дійсності. Таким чином, стратегія – це:

- засіб досягнення кінцевого результату;
- поєднання всіх елементів організації в єдине ціле;
- охоплення всіх основних аспектів діяльності організації;
- довгостроковий план розвитку організації;
- забезпечення сумісності всіх планів організації;
- формування відповідей на ключові питання щодо сутності організації:
  - характеристика та особливості товарів, функцій, цільових ринків організації;
  - нинішнє положення (ринкове, конкурентне) організації (бізнесу);
  - бажане положення організації (бізнесу);
  - перелік необхідних дій для досягнення бажаного положення;
- результат аналізу сильних і слабких сторін організації, а також визначення можливостей і загроз її розвитку;
- заздалегідь спланована реакція організації на зміни зовнішнього середовища;
- низка цілеспрямованих рішень, які визначають:
  - цілі організації;
  - принципові плани та політику організації, спрямовані на досягнення цілей;
  - межі ділової активності організації;
  - природу економічного та неекономічного внеску, який організація намагається здійснити з метою підвищення добробуту власників, працівників , клієнтів і суспільства в цілому;
- комбінація «5П»:
  - план дій;
  - прикриття, спрямоване на те, щоб перехитрити конкурентів;
  - порядок дій (план може бути не реалізований, але порядок дій має бути забезпечений у будь-якому випадку);
  - позиція у зовнішньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням;
  - перспектива (бачення та прагнення досягти бажаного стану);
- спосіб поведінки, або план, що має такі характеристики:
  - орієнтація на відносні внутрішні переваги та недоліки організації, очікувані зміни в оточенні та діях конкурентів, пов'язані з ними;
  - інтеграція основних цілей організації, норм і дій в єдине ціле;
  - спрямовування та використання ресурсів унікальним чином;
- план управління організацією, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб ринку та досягнення визначених цілей;
- дії управлінського персоналу щодо досягнення встановлених показників діяльності;
- комбінація запланованих дій та гнучких рішень стосовно адаптації до нових умов конкурентної боротьби та ін.

Саме тому досить складно сформувати єдине, найбільш правильне визначення стратегії, але проаналізувавши теоретичні та практичні підходи до визначення стратегії, можна стверджувати, що найчастіше під нею розуміють *узагальнену модель довгострокових дій організації, що мають бути виконані для досягнення намічених стратегічних цілей за допомогою розподілу та координації ресурсів.*

Фактично стратегія організації становить набір основних цілей, напрямків, ключових планів і політик для їхнього досягнення, сформульованих таким чином, щоб визначити, у якому оточенні функціонує та збирається функціонувати організація, яким є її внутрішнє середовище організації зараз і яким воно має стати в майбутньому.

Розуміння стратегії базується на двох протилежних підходах:

- *з позиції передбачуваності зовнішнього середовища* (визначення кінцевого стану, що має бути досягнутий через певний проміжок часу; фіксація дій, необхідних для досягнення цього стану; складання плану дій з диференціацією часових інтервалів, реалізація якого призводить до досягнення мети. При такому розумінні стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення мети, а розробка стратегії полягає у визначенні мети та складанні довгострокового плану. Такий підхід ґрунтується на припущенні про можливість передбачення та повного контролю змін у зовнішньому середовищі організації. У сучасних умовах дотримання тільки цього підходу є недієздатним);
- *з позиції непередбачуваності зовнішнього середовища* (стратегія визначає можливість вибору з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. У даному випадку стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, інструментів і форми її діяльності, системи внутрішніх взаємин, позиції організації в навколишньому середовищі, та забезпечує досягнення цілей).

У теорії може бути виділено не два зазначених підходи до розуміння стратегії, а й деякі інші, наприклад такі, що наведені на рис. 1.4.

Традиційно стратегічний менеджмент розглядають як уміння не зійти з обраного курсу, тобто здатність дотримуватися чіткої стратегії розвитку.

Нині стратегічний менеджмент відображає активне управління розвитком стратегії місяць за місяцем, рік за роком. Для цього можуть знадобитися плани практичних дій, складені для різних ситуацій, може виникнути необхідність змінювати стратегію зі зміною ринкових умов. Ефективність стратегії підтверджується досягненням конкретних цілей.

Новий підхід припускає новий погляд не тільки на характер і зміст стратегії, але й на процес її розробки. Якщо рівень невизначеності зовнішнього середовища є низьким, а наявність структурних переваг має для організації першочергове значення, цілком може бути використаний традиційний негнучкий підхід до розробки стратегії.

Рис. 1.4. Варіанти підходів до розробки стратегії розвитку організації

Навпаки, у сегментах ринку, що характеризуються значним рівнем невизначеності, або там, де організація тільки планує формувати ринок, швидше за все, буде потрібно повністю переглянути процес розробки стратегії.

Існують різні види стратегій залежно від характеру та особливостей їх розробки та прийняття:

- *планові* (чіткі наміри у формі офіційних планів, сформульовані та проголошені вищим керівництвом організації, які підтримуються за допомогою встановлення офіційного контролю, покликаного забезпечити чітку реалізацію стратегії в сприятливих, контрольованих і передбачуваних умовах);
- *підприємницькі* (*інноваційні*) (централізоване, особисте, офіційно не проголошене передбачення ситуації керівником, яке певною мірою може адаптуватися до нових умов. Це припускає, що організація знаходиться під безпосереднім контролем керівника і діє в порівняно сприятливих умовах. Процес реалізації таких стратегій значною мірою визначається заздалегідь, але в деталях у разі потреби може бути спонтанним та адаптивним);
- *ідеологічні* (ґрунтуються на колективному баченні ситуації всіма членами організації, діяльність якої контролюється завдяки наявності чітких норм, прийнятих всіма її співробітниками. Роль організації стосовно зовнішнього середовища є активною. Такі стратегії значною мірою є свідомими);
- *часткового контролю* (здійснення керівником часткового контролю, який полягає у визначенні стратегічних цілей або меж дій інших членів

організації. Як результат, характер стратегій є частково свідомим, а частково – спонтанним);

- *процесуальні* (керівництво контролює окремі аспекти стратегій, залишаючи персоналу організації визначення змісту та процесу їх реалізації. Такі стратегії також є частково заздалегідь визначеними (у частині, що стосується процесу) та частково спонтанними (стосовно елементів змісту));
- *консенсусні* (погодження планів діяльності різних членів організації на основі взаємної згоди та поступове формування декількох домінуючих зразків стратегії, що одержують переважне поширення в організації за умови відсутності централізованих або спільних намірів. Такі стратегії є переважно спонтанними);
- *нав'язані* (ґрунтуються на результатах аналізу ситуації в зовнішньому середовищі, які визначають моделі поведінки шляхом прямого (наприклад, з боку співвласників або впливових клієнтів) або опосередкованого втручання у справи організації. Стратегії такого типу здебільшого розвиваються, але у випадку відповідності внутрішнього характеру організації її зовнішньому середовищу вони можуть набути характеру визначених заздалегідь).

Ефективна стратегія обов'язково має відповідати певним вимогам:

- містити такі складові:
  - чіткі основні цілі (завдання діяльності), досягнення яких є вирішальним для загального розвитку організації;
  - найважливіші елементи політики, призначення яких полягає у спрямовуванні та/або обмеженні напрямків діяльності;
  - послідовність основних дій (програми), спрямованих на досягнення поставлених цілей у межах певної політики;
- орієнтуватися на декілька ключових напрямків та концепцій з метою досягнення сумісності, збалансованості, фокусування уваги та концентрації зусиль і ресурсів організації;
- формувати позицію, яка є достатньо ефективною та гнучкою для того, щоб організація досягала поставлених цілей, незважаючи на непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі, використовуючи при цьому мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;
- дотримуватися ієрархічності та сумісності в межах різноманітних стратегій розвитку організації з метою успішного стратегічного розвитку та виконання місії;
- підтримувати ініціативи, тобто забезпечувати можливості для вибору серед альтернативних варіантів найефективніших рішень;
- визначати відповідальне керівництво, тобто підбирати та мотивувати менеджерів таким чином, щоб їх власні інтереси та цінності відповідали їх функціям у межах стратегічного управління;
- бути інноваційною та непередбачуваною для конкурентів, що супроводжується підвищеною ризикованістю порівняно з поточною діяльністю та ін.

Будь-яка стратегія припускає вибір між адаптивним та інноваційним розвитком, які мають певну відмінність:

- інноваційні стратегії передбачають здійснення інвестицій з метою розширення виробничого потенціалу або комбінації ресурсів з метою виробництва більш якісної продукції та з меншими витратами на відміну від адаптивних стратегій, спрямованих на поліпшення виробничого процесу без істотної трансформації потенціалу організації;
- необхідність використання адаптивної стратегії, метою якої є зниження витрат на виробничі фактори, значно зростає в умовах жорсткої конкуренції, але при цьому забезпечується лише поточна конкурентна перевага на відміну від інноваційної стратегії, зміст якої при посиленні умов конкурентної боротьби полягає у підвищенні рівня поточних витрат на наукові дослідження та розробки з метою забезпечення довгострокової конкурентної переваги та ін.

У цілому існує три складових стратегії організації:

- вибір основної стратегії, використовуючи яку організація має змогу забезпечити стійкі конкурентні переваги;
- вибір напрямку розвитку організації;
- вибір методу, за допомогою якого організація планує досягти успіху (рис. 1.5).

Характер стратегії організації визначається такими факторами, що впливають на її розробку та реалізацію:

- *товарний ринок, на якому організація планує конкурувати* (сфера бізнесу визначається продуктами, які організація планує запропонувати і від виробництва яких вона відмовляється; ринками, які вона прагне або

Таблиця 1.3. Типологія стратегій і умови їх застосування

Стилі управління змінами	Тип інноваційних стратегій	
	інкрементні інновації	трансформаційні інновації
Стиль співробітництва (участі)	**Партисипативна еволюція** Використовується, коли організація є інтегрованою, але має потребу в незначній адаптації	**Харизматична стратегія змін** Використовується, коли організація не є інтегрованою, відчувається дефіцит часу для широкої участі, але присутня підтримка радикальних змін у межах організації
Директивний стиль	**Централізована еволюція** Використовується, коли організація є інтегрованою, але має потребу в незначній адаптації за умови відсутності зацікавленості персоналу в змінах	**Диктаторська трансформація** Використовується, коли організація не є інтегрованою і не має часу для інших змін у межах важливих напрямків діяльності організації

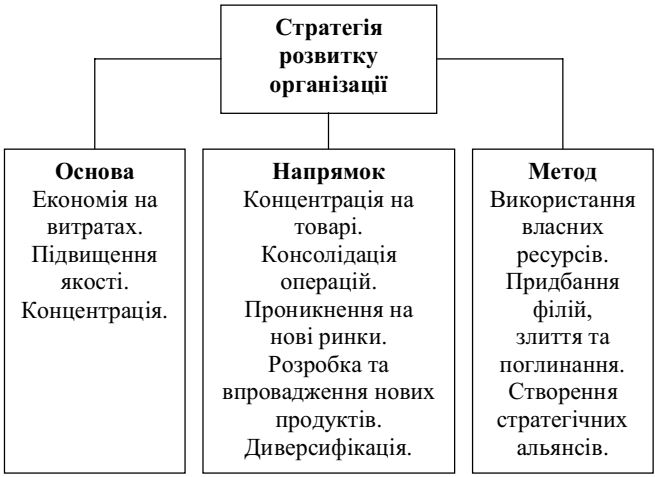


Рис. 1.5. Складові процесу формування стратегії організації

не бажає обслуговувати; конкурентами, з якими вона планує суперничати та від конфліктів з якими прагне ухилитися; рівнем вертикальної інтеграції тощо. Іноді найважливішим рішенням щодо сфери бізнесу є вибір продуктів або сегментів, яких організації варто уникати, тому що такого роду вибір дозволяє заощадити ресурси, необхідні для успішної конкуренції на інших ринках);

- *рівень інвестицій*:
  - інвестиції в ріст (проникнення на ринок);
  - інвестиції в зміцнення існуючих ринкових позицій;
  - експлуатація бізнесу при мінімізації інвестицій;
  - повернення максимального можливого обсягу активів від ліквідації або продажу бізнесу;
- *функціональні стратегії*, необхідні для конкуренції на обраному товарному ринку, а саме товарна, комунікаційна, цінова, розподілу, виробнича, інформаційна, сегментування, глобальна та ін.;
- *наявність, створення та розвиток стратегічних активів і/або компетенцій з метою забезпечення стійких конкурентних переваг стратегічного розвитку* (стратегічні компетенції – стратегічно важливі напрямки діяльності, стратегічні активи – певні ресурси, що перевершують за своїми параметрами аналогічні ресурси конкурентів);
- *розподіл ресурсів між бізнес-одиницями* (напрямками діяльності, підрозділами, службами, складовими бізнес-портфелю);
- *існування синергетичних ефектів між бізнес-одиницями* (використання існуючих переваг, пов'язаних з комплементарністю та взаємною підтримкою бізнес-одиниць).

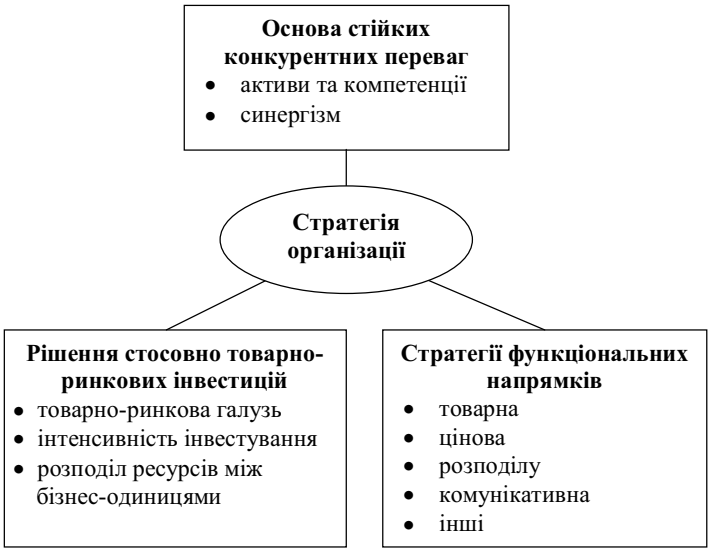


Рис. 1.6. Структура стратегії організації

Елементи стратегії організації можуть бути представлені у вигляді трьох основних складових (рис. 1.6).

Погляд фахівців

Цвєткова І.Ю., головний економіст відділу стратегічного планування Зовнішньоторговельного банку РФ: «Якщо ми проаналізуємо діяльність найбільших банків світу, то не знайдемо серед них жодного, який би не мав чітко розробленої стратегії. Це – реальна необхідність, і результати, відображені в рейтингах, є досить красномовними. Результати ж аналізу систем управління російських банків свідчать, що більшість із них не мають не лише системи стратегічного управління, але й системи стратегічного планування, яка є основним елементом останньої. Максимальний період планування складає рік, у деяких випадках – 2-3 роки. Стратегії (якщо їх можна так назвати), які розроблюються на період до п'яти років лише декількома банками, містять у собі виключно оперативні моменти, абсолютно не пов'язані зі стратегічними аспектами діяльності банку. Слід зауважити, що особливістю стратегічних рішень є довгостроковий характер і масштабність впливу.»

Наявність стратегії не є панацеєю від усіх проблем, пов'язаних з необхідністю стратегічного розвитку організації. Навіть ефективна розробка стратегії не дозволяє досягти певних цілей і отримати такі абсолютні переваги:

- негайний позитивний результат відповідно до плану;
- стовідсоткове передбачення майбутнього;
- продаж продуктів у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними (відповідно до кількісних і якісних характеристик) ресурсами за низькими цінами та саме тими постачальниками, які були заздалегідь визначені;
- стовідсоткове виконання всіх стратегічних настанов;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх суб'єктів господарської діяльності та ін.

Наявність ефективної стратегії не обов'язково забезпечує виживання організації в довгостроковій перспективі, формування та використання конкурентних переваг і виконання інших стратегічних цілей, оскільки розробка стратегії є лише однією зі складових успішного розвитку організації (рис. 1.7).

До основних стратегій розвитку банку належать:

- *кредитно-інвестиційна* (види, умови, обсяги і структура активних операцій, а також способи та засоби їх проведення і поведінки банку на відповідних сегментах ринку банківських послуг);
- *депозитно-акумуляційна* (види, умови, обсяги і структура пасивних операцій, зміст яких полягає у формуванні власних (власного капіталу) та позикових (залучених) коштів, а також поведінка банку на відповідних сегментах ринку, що враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів);
- *дивізіональна* (*регіональна, продуктова, споживча*) (способи адаптації кредитно-інвестиційної та депозитно-акумуляційної стратегій залежно від особливостей регіону, продукту або конкретного кола споживачів).

Рис. 1.7. Основні фактори ефективності стратегічного розвитку організації

До стратегій внутрішнього менеджменту банку відносять:

- *забезпечення ліквідності* (дотримання стійкості рівня ліквідності банку за рахунок зовнішніх і ринкових джерел її підтримки в умовах діючих зовнішніх обмежень (ємність фінансового ринку, нормативи Національного банку України та ін.) і внутрішніх факторів (сформована та бажана структура активів і пасивів, час фактичного виконання зобов'язань і т.д.));
- *відсотково-цінова* (дотримання раціональної величини відсотків за кредитами та депозитами, а також тарифів (цінових умов) і комісій надання банком послуг, включаючи перелік операцій, які здійснюються ним без стягування плати);
- *оптимізації податкових витрат* (оптимізація сум податків, що сплачуються, з метою максимізації прибутку в довгостроковій перспективі);
- *оптимізації резервів* (оптимізація процесу створення та використання різноманітних резервів з метою максимізації доходу банку та дотримання нормативів Національного банку України);
- *управління ризиками* (класифікація банківських ризиків за рівнем значення для банку та непередбачуваності, здійснення оптимальної політики стосовно мінімізації можливих негативних наслідків у випадку практичної реалізації ризику того чи іншого виду або їх сукупності в цілому).

До стратегій опосередкованого економічного управління в банку належать:

- *використання банківських технологій* (дії банку у сфері техніко-технологічних змін, розробка та впровадження сучасних банківських і інформаційних технологій з урахуванням впливу науково-технічного прогресу, а також конкуренції та інших ринкових факторів);
- *інтеграційна* (способи взаємодії, функції фінансової й організаційно-управлінської взаємодії банку з іншими банками, органами державного управління, юридичними та фізичними особами);
- *організаційна* (визначення типу та характеристик організаційної структури, рівня централізації та децентралізації в управлінні банком, принципи реорганізації банку відповідно до нових зовнішніх або внутрішніх умов і т.д.);
- *соціальна* (визначення типу і структури колективу працівників банку, порядок досягнення ними необхідної кваліфікації, оптимізація процесу взаємодії органів банку з акціонерами та ін.).

Цифри і факти

Основні зміни в стратегіях банків:
- у 1960-х роках банки намагалися розширити свою філіальну мережу;
- у 1970-х першочергова увага акцентувалася на міжнародній диверсифікації;
- у 1980-х банки стали проникати в інші частини фінансового сектору – ринки капіталів, страхування та ін.;

- у 1990-х – посилення акценту на маркетинг банківських послуг, управління фінансами корпорацій, технологічну реструктуризацію обслуговування, управління ризиками, спеціалізацію, надання пакетних послуг.

Основні риси стратегій сучасних банків:

- фокусування уваги на розробці нових банківських продуктів і їх маркетингу;
- надання більшої уваги результатам, аналіз будь-якого відхилення від плану;
- жорсткі умови глобальної конкуренції змушують знижувати ціни і маржу прибутку та ін.

Роль кредитно-інвестиційної та депозитно-акумуляційної стратегій у системі стратегічного менеджменту банку є визначальною, що обумовлюється особливостями соціально-економічного призначення фінансово-кредитного інституту. Основними функціональними напрямками взаємодії банків і підприємств реального сектору економіки є такі:

- *обслуговування розрахунків між підприємствами* (як у грошовій формі, так і з застосуванням документарних операцій і корпоративних пластикових карток: зв'язки між постачальниками та споживачами, господарський обіг і т.д.);
- *обслуговування розрахунків підприємств з їхніми працівниками* (зокрема, за допомогою впровадження та обслуговування «зарплатних проектів» з використанням пластикових карток);
- *обслуговування боргових зобов'язань підприємств* (надання банківських гарантій, активізація вексельного обігу шляхом акцептування та авалювання векселів підприємств, упровадження факторингових операцій і т.д.);
- *кваліфіковане забезпечення інтересів підприємств на фінансових ринках* (надання послуг з придбання цінних паперів як в інтересах формування власності та корпоративного впливу в економічних комплексах – холдингах (приєднання, поглинання, злиття), так і з метою збереження та збільшення обсягів коштів, які є тимчасово вивільненими з виробничого процесу; з розміщення власних цінних паперів підприємств (акцій, облігацій), зокрема, андеррайтингу для збільшення власного капіталу та залучення додаткових коштів для розвитку виробництва);
- *участь банків в управлінні підприємствами через механізм володіння акціями останніх і процедуру банкрутства*;
- *участь підприємств в управлінні банками*;
- *надання взаємних консультаційних послуг*;
- *надання банками депозитарних послуг зі збереження цінностей і цінних паперів підприємств*;
- *взаємодія в межах процесів банківського інвестування та кредитування* (розвиток матеріально-технічної та технологічної бази виробничих підприємств шляхом здійснення проектного фінансування; інвестиційне, середньострокове та короткострокове кредитування).

Основою ефективної взаємодії підприємств і банків є кредитно-інвестиційна стратегія останніх, з допомогою якої реалізуються такі суспільно-рольові функції банків, як фінансовий посередник, виробник важливої групи фінансових продуктів і послуг – інвестицій і кредитів, мультиплікатор росту, делегований контролер, раціоналізатор виробничого споживання та ін.

Результатом ефективного формулювання та реалізації кредитно-інвестиційної стратегії банків є вирішення таких кардинальних проблем розвитку вітчизняної економіки:

- стабілізація та розвиток в цілому;
- реорганізація промисловості;
- активізація інноваційних процесів;
- створення нових і реформування існуючих робочих місць;
- промислова екологія та ін.

Не менш важливу роль при взаємодії банку та промислового сектору економіки відіграє депозитно-акумуляційна стратегія, яка впливає як на обсяг кредитно-інвестиційних ресурсів банку в цілому, так і на величину його власного капіталу і поєднує банківську діяльність із залучення депозитів та з акумуляції коштів у недепозитних формах (емісія – розміщення акцій, облігацій, векселів банку; накопичення та використання тимчасово вільних коштів юридичних осіб, що обслуговуються банком).

До основних джерел формування кредитно-інвестиційних ресурсів банку в межах реалізації депозитно-акумуляційної стратегії належать такі види коштів:

- *фізичних осіб (населення)* (банківські депозити різних видів (внески до запитання, термінові, ощадні, цільові, спеціалізовані, наприклад пенсійні, та ін.);
- *підприємств і організацій* (депозитна та недепозитна форми);
- *бюджетів різних рівнів*;
- *позабюджетних, пайових інвестиційних, чекових інвестиційних, пенсійних і інших фондів*;
- *у формі міжбанківських кредитів і депозитів, включаючи кошти банків-нерезидентів*;
- *фізичних і юридичних осіб, які залучаються на середньо- та довгострокові терміни, що мають емісійне походження*, та ін.

Залучення банком коштів за кожною із зазначених категорій характеризується певними особливостями.

Реальне втілення банківських кредитно-інвестиційних стратегій безпосередньо пов'язане з загальними проблемами функціонування економіки України, основними з яких є внутрішня макроекономічна стабілізація, подолання кризи банківської системи, забезпечення умов для розвитку

ефективних банків, створення сприятливого інвестиційного клімату для вітчизняного та іноземного капіталу.

Результатом комплексного впливу зазначених проблем на діяльність банку є формування певних особливостей його кредитно-інвестиційної стратегії, до найбільш важливих з яких належать такі:

- обмеженість джерел і складність методів формування кредитних ресурсів;
- непередбачуваність і можливість різких коливань відсоткових ставок;
- низька якість і складність аналізу об'єктів кредитування;
- наявність передумов для відходу банку з реального до фінансового сектору економіки, який є більш привабливим відповідно до критерію «ризик – прибутковість»;
- складність прогнозування внаслідок наявності мультивалютної фінансової системи та інфляції тощо.

До основних факторів, які впливають на процес формування та реалізації депозитно-акумуляційної стратегії банку в умовах перехідної економіки, відносять такі:

- *значний рівень диспропорційності форм заощаджень економічних агентів* (населення користується послугами обмеженої кількості банків, розміщаючи лише незначну частину тимчасово вільних коштів у формі депозитів. Значна частина грошового обігу підприємств виключається зі сфери банківського обігу внаслідок наявності тіньового сектору економіки та розрахунків за допомогою взаємозаліків, бартеру, готівкових розрахунків);
- *умови залучення депозитів* (нестабільність відсоткових ставок та їх низький рівень);
- *переважно короткостроковий характер банківських заощаджень;*
- *конкуренція національної та іноземних валют стосовно заощаджень;*
- *особливості історично-культурного менталітету споживачів депозитних послуг* (орієнтація на матеріально-речовинну форму заощаджень у поєднанні з низькою часткою заощаджень у доходах) *і т.д.*

У цілому до основних специфічних рис банківських стратегій належать:

- *значний рівень ієрархічності стратегічних рішень* (у той час як стратегії розвитку інших економічних об'єктів можуть не мати яскраво вираженої ієрархічної структури або мати меншу кількість рівнів ієрархії);
- *значний рівень спорідненості стратегій* (ресурсні та продуктові стратегії розвитку підприємств звичайно характеризуються значною кількістю номенклатурних одиниць (сотні й тисячі), те саме стосується технологій переробки ресурсів на продукти; ресурсні ж та продуктові стратегії банку відрізняються порівняно невеликою номенклатурою операцій

(десятки, інколи більше двохсот): банки застосовують обмежений спектр депозитних і кредитних послуг, який практично не піддається диференціації залежно від їхньої спеціалізації. Банківські технології, хоча й відрізняються деякою мірою одна від одної (наприклад, відповідно до їх орієнтації на різний тип клієнтури), але не настільки істотно, як виробничі технології, що припускають випуск різних продуктів. У цілому банки здійснюють переробку одного ресурсу (грошей у вигляді внесків і депозитів) на інший однорідний ресурс (гроші у вигляді кредитів і інвестицій));

- *«нечіткість», підвищений рівень «плинності», умовність меж між стратегіями банку* (це обумовлено їхнім предметним втіленням у специфічно ліквідному товарі – коштах, у той час як стратегії розвитку підприємства є інертними та мають низьколіквідну матеріально-речовинну форму. Так, для підприємства продуктова стратегія та стратегія формування резервів є самостійними, такими, що мають спільну межу, яка визначає альтернативний порядок розподілу коштів між ними. У банківській справі продуктова (кредитно-інвестиційна) та резервна стратегії знаходяться в складній взаємодії. Якщо кошти зовнішнього резервування (фонд обов'язкових резервів), які спрямовуються в Національний банк України, вилучаються з поточного обороту банку, то кошти внутрішнього резервування (резервний фонд банку, резерви під знецінення цінних паперів, на можливі втрати за сумнівними боргами) утворюють специфічний фонд коштів, який є частиною кредитно-інвестиційного ресурсу банку та може бути задіяний у його продуктовій стратегії);
- *нелінійність банківських стратегій* (наприклад, підвищення відсоткової ставки за кредитами в межах відсотково-цінової стратегії може спричинити як зростання доходів банку, так і їх зниження (через формування конкурентних пропозицій інших банків для позичальників і зменшення обсягів кредитних операцій). Зниження доходів банку може відбутися внаслідок збільшення ризику неповернення кредитів, необхідності створення додаткових резервів і т.д. У випадку зниження ставки за депозитами замість очікуваного зростання банківських доходів можливий зворотний ефект через зменшення обсягу внесків і відповідне зменшення величини кредитно-інвестиційного портфелю);
- *конкурентний характер стратегій банку через різноспрямований вплив на його потенціал взагалі та на величину його власного капіталу зокрема* (наприклад, відсотково-цінова стратегія, спрямована на одержання максимального доходу, певним чином конфліктує зі стратегією управління ризиками, спрямованою на їх мінімізацію, що супроводжується зниженням потенційного доходу. Саме конкуренцією стратегій пояснюється асиметричність реакції банку на позитивні та негативні управлінські рішення (зростання потенціалу банку набагато повільнішими темпами за планові показники) та ін.

1.4. Стратегічні альтернативи банку

Банк, як і будь-яка організація, має певні варіанти стратегічного розвитку, які розрізняються за такими класифікаційними ознаками:

1) *за рівнем управління, на якому стратегія визначається та реалізується*:
   - корпоративна;
   - ділова;
   - функціональна[1];
2) *за конкурентною позицією організації*:
   - лідерство за витратами;
   - диференціація або індивідуалізація:
     - концентрація на вузькому сегменті ринку на основі низьких витрат;
     - концентрація на вузькому сегменті ринку на основі диференціації;
   - створення найкращої вартості[2];
3) *за стадією розвитку організації*:
   - зростання (росту)[3];
     - удосконалення діяльності;
     - товарна експансія;
     - розвиток ринку (ринкова експансія);
     - диверсифікація;
     - розподіл;
     - зовнішній ріст;
     - інтернаціоналізація;
   - стабілізація;
   - скорочення:
     - скорочення частки ринку;
     - організований відступ;
     - «збирання врожаю»;
   - реструктуризація:
     - скорочення витрат і ліквідація (часткова або повна);
     - коротко- та довгострокова реструктуризація (переорієнтація);
     - освоєння нових видів діяльності та ринків;
     - санація (розпродаж);
     - процедура банкрутства;
     - закриття;

---

[1] Особливості альтернативних варіантів стратегічного розвитку на різних рівнях стратегічного управління банку аналізуються в підрозділі 2.1 навчального посібника.

[2] Аналізу конкурентних стратегій банку присвячено підрозділ 5.4 навчального посібника.

[3] Альтернативні стратегії росту розглянуто в підрозділі 4.1 навчального посібника.

4) *залежно від інноваційної спрямованості організації*:
- силова (віолентна);
- нішева (патентна);
- пристосувальна (комутантна);
- піонерна (експлерентна);

5) *за характером поведінки на ринку*:
- активна;
- пасивна.

Для реалізації загальних стратегій доцільно розробляти супутні, компенсаційні, резервні (альтернативні) стратегії, в яких відображаються варіанти змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Надалі розглянемо деякі з наведених стратегічних альтернатив й почнемо зі стратегій, які виділяють при класифікації їх за стадією розвитку організації.

Однією з найбільш поширених стратегічних альтернатив зростання є стратегія *диверсифікації*, зміст якої полягає в проникненні до нових сфер діяльності, що мають змінити або певним чином доповнити продукт, що вже пропонується організацією (рис. 1.8).

Умовами, що спонукають стратегічних менеджерів приймати рішення щодо диверсифікації, є:

- насиченість традиційних ринків;
- наявність фінансових ресурсів для інвестування в новий вид діяльності;

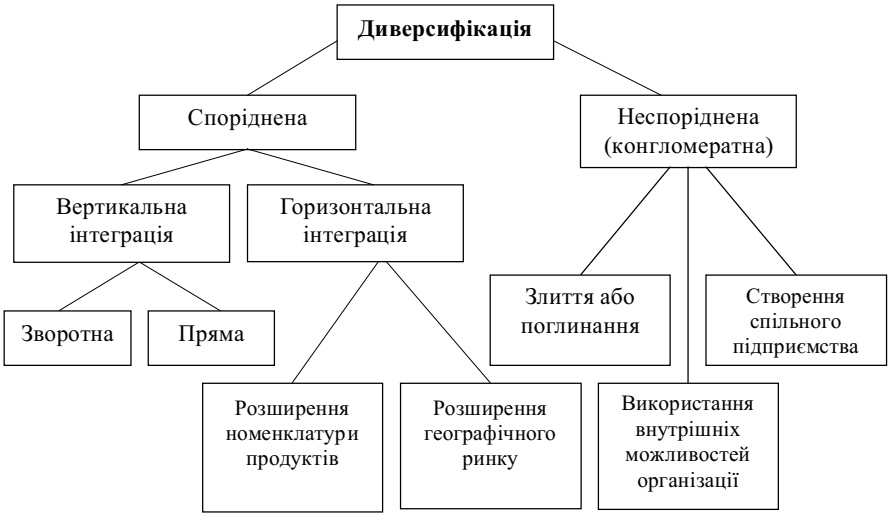


Рис. 1.8. Різновиди стратегії диверсифікації

- наявність можливостей для створення синергетичного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності;
- можливість використання ефекту масштабу;
- необхідність і прагнення зниження ризикованості стратегічного розвитку;
- обмеженість розвитку в освоєній галузі (антимонопольне регулювання, наявність конкурентів і т.д.);
- наявність можливостей скорочення податкових відрахувань шляхом освоєння напрямків діяльності, в яких існують відповідні пільги;
- наявність можливості виходу на міжнародні ринки;
- наявність можливостей розвитку кооперaційних зв'язків з метою формування довгострокових конкурентних переваг і т.д.

Стратегія *споріднеої диверсифікації* полягає у використанні хоча б одного з наявних факторів виробництва для розвитку можливостей задоволення потреб споживачів. Споріднена диверсифікація може бути більш або менш тісною залежно від рівня використання наявного операційного та збутового потенціалу.

Вертикальна інтеграція (споріднена вертикальна диверсифікація) – це процес придбання або включення до складу організації нових виробництв, що входять до технологічного та/або комерційного ланцюга процесу розширеного виробництва продукту на рівнях до і після даної організації. Вертикальна інтеграція полягає в тому, що організації віддають перевагу самостійному створенню товарів і послуг, необхідних для виробничого процесу, замість того щоб купувати їх на ринку, та безпосередньому контакту з клієнтами і споживачами з виключенням посередницьких послуг.

Використання стратегії вертикальної інтеграції є виправданим, якщо організація може підвищити рентабельність, контролюючи стратегічно важливі ланки загального процесу виробництва та збуту продукції. У результаті вертикальної інтеграції відбувається об'єднання організацій, що знаходяться на різних етапах виробничого та комерційного процесу. При цьому можливі різні типи вертикальної інтеграції:

- повна інтеграція виробничої діяльності;
- часткова інтеграція (частина продукції виробляється організацією, а частина отримується ззовні);
- квазіінтеграція (створення альянсів між організаціями, зацікавленими в інтеграції без передання прав власності).

При *зворотній інтеграції* організація приєднує функції, що раніше виконувалися її постачальниками, тобто придбає або встановлює контроль над джерелами ресурсів. Метою такої інтеграції може бути захист стратегічно важливих джерел ресурсів або доступ до нової технології.

Здійснюючи *пряму інтеграцію*, організація привласнює функції, що раніше виконувалися її ринковими посередниками, тобто купує транспортні

та сервісні служби, канали збуту та інші функціональні служби, пов'язані з основною збутовою діяльністю організації. При цьому забезпечується контроль над збутом продукції та реалізацією зворотного зв'язку з ринковим середовищем, перш за все зі споживачами (рис. 1.9).

Переваги вертикальної інтеграції:

- у сфері фінансів:
  - формування додаткової маржі за рахунок прибутку постачальників (клієнтів);
  - зниження витрат на внутрішній контроль і координацію;
  - зниження витрат на збереження проміжних запасів;
- у техніці й технологіях:
  - скорочення кількості технологічних операцій;
  - створення можливостей для формування та реалізації ефективної системи контролю якості;
  - придбання сучасних технологій;
- інші:
  - збільшення частки ринку;
  - створення можливостей варіювання знижками;
  - ослаблення бар'єрів на вході для потенційних покупців;
  - гарантії постачань і їх регулювання.

Горизонтальна інтеграція (споріднена горизонтальна диверсифікація) – це об'єднання організацій, що діють і конкурують в одній сфері діяльності. Її головною метою є посилення позицій організації в галузі

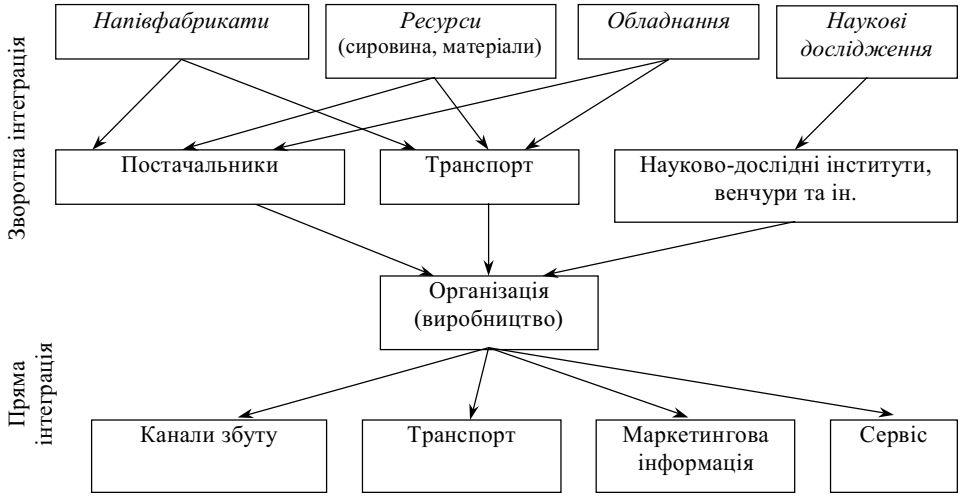


Рис. 1.9. Стадії виробничого ланцюга і напрями вертикальної інтеграції

шляхом поглинання окремих конкурентів або встановлення контролю над їх діяльністю. Горизонтальне об'єднання може допомогти реалізувати економію масштабу виробництва, знизити небезпеку конкурентної боротьби, розширити спектр товарів і послуг.

Стратегія неспорідненої (конгломератної) диверсифікації полягає в освоєнні нових видів продуктів і послуг. При неспорідненій диверсифікації новий продукт є доповненням до основного, сприяє його збуту на основних ринках, а при конгломератній – новий продукт не пов'язаний з основним, потребує не лише нової виробничої, а й збутової системи, зорієнтованої на нового споживача з іншими потребами. При неспорідненій диверсифікації зміни, що стосуються виробничого потенціалу, не мають принципового характеру.

Стратегія конгломератної диверсифікації обирається організацією переважно в таких випадках:

- організація має значні можливості для інвестицій, і водночас існують малі, але перспективні фірми, зацікавлені в партнерстві;
- організація створює нове виробництво за власні кошти в межах перспективного сегменту ринку;
- організація діє на ринку з циклічними коливаннями попиту, обумовленими сезонними чи специфічними факторами, що змушує шукати напрямки діяльності з меншим рівнем циклічності;
- наявність значної заборгованості, що змушує шукати для об'єднання вільну від боргів фірму з метою збалансування структури капіталу;
- організація має декілька неспоріднених напрямків діяльності та створює в межах кожного з них споріднені групи.

За наявності управління якісно високого рівня використання стратегії конгломератної диверсифікації надає можливість:

- мати достовірну інформацію про справи в кожному з диверсифікованих підрозділів;
- знати сутність і внесок кожного з напрямків у кінцеві результати діяльності організації в цілому;
- впливати на плани та діяльність кожного з диверсифікованих підрозділів з метою забезпечення їхнього необхідного внеску в досягнення загальних цілей і стратегій організації-конгломерату.

Реалізація стратегії конгломератної диверсифікації супроводжується деякими проблемами:

- необхідність пошуку висококваліфікованих фахівців, які б якісно керували кожним з різноманітних напрямків діяльності;
- ускладнення стратегічного управління;
- значний рівень витрат коштів і часу, пов'язаний з необхідністю освоєння нових напрямків діяльності та ін.

Основні проблеми управління диверсифікованою організацією пов'язані з розподілом повноважень. Одним із головних завдань стратегічного менеджменту при цьому є побудова системи управління, яка б делегувала керівникам підрозділів широкі повноваження при збереженні достатніх можливостей контролю з боку центрального керівництва.

Реалізація стратегії неспорідненої диверсифікації потребує чіткої формалізації рівнів стратегічного управління організацією:

- *вищий рівень* (рада директорів або спостережна рада – визначення загальної стратегії організації, правління – її реалізація);
- *середній рівень* (центральні або функціональні служби управління – підготовка інформації та здійснення рішень з усіх питань, що входять до їх компетенції);
- *низовий рівень* (виробничі підрозділи та стратегічні одиниці бізнесу – наявність певної самостійності, межі якої істотно залежать від особливостей та стилю управління в організації).

Центральний орган управління організацією, що дотримується стратегії неспорідненої (конгломератної) диверсифікації, виконує такі основні функції:

- управління корпоративним портфелем;
- придбання, злиття, продаж підрозділів;
- розподіл ресурсів;
- забезпечення координації між різними видами бізнесу з метою одержання ефекту синергії;
- здійснення контролю за діяльністю бізнес-одиниць.

Стратегія неспорідненої (конгломератної) диверсифікації здійснюється переважно в таких формах:

- злиття або поглинання;
- створення нового напрямку діяльності шляхом використання внутрішніх можливостей організації та створення спільного підприємства.

Стратегія злиття або поглинання має такі переваги:

- швидке проникнення на ринок (при ефективному виборі варіанту купівлі/злиття);
- подолання вхідних бар'єрів (патенти, технологічна недосвідченість персоналу, доступ до надійних джерел постачання, торгові марки, канали розподілу, масштаб операцій, ринкова репутація тощо).

До її недоліків можна віднести:

- необхідність ризикувати досить значними обсягами фінансових ресурсів;
- виникнення внаслідок примусового поглинання конфліктної ситуації, за якої зазначені переваги практично нівелюються;

- залежність обсягу витрат на придбання організації від її стану та ефективності діяльності та ін.

Стратегія створення нового напрямку діяльності на основі використання внутрішніх можливостей організації та шляхом створення спільного підприємства має такі переваги:

- зменшення потреб в інвестиціях, які до того ж здійснюються впродовж певного періоду;
- позитивний вплив на кон'юнктурний баланс у галузі внаслідок поступового проникнення на ринок;
- накопичення власного досвіду з розвитком нового напрямку діяльності;
- можливість планування темпів розвитку організації з урахуванням темпів розвитку галузі та ін.

До її недоліків належать такі:

- повільне освоєння нової сфери діяльності, що супроводжується формуванням тенденцій зниження показників ефективності організації в цілому;
- необхідність формування непрофільного виробничого потенціалу, що супроводжується значним рівнем ризикованості стратегічного розвитку;
- створення передумов для конфліктів між традиційними та новими напрямками, об'єктом яких є обмеженість фінансових ресурсів для інвестування;
- ускладнення виробничо-збутової та управлінської системи через необхідність подолання зовнішніх і внутрішніх бар'єрів розвитку.

Процес реалізації стратегії диверсифікації має носити розумний та обережний характер, пов'язаний з урахуванням можливих ризиків. Стратегію диверсифікації необхідно застосовувати таким чином, щоб, з одного боку, повністю реалізовувати можливий стратегічний потенціал організації, а з іншого – досягати збалансованих економічних і технологічних результатів.

Приймаючи рішення про проникнення на новий товарний ринок, організація має уважно проаналізувати відповідні стратегічні альтернативи (табл. 1.4).

Вибір стратегії проникнення на новий товарний ринок залежить від рівня поінформованості (обізнаності) організації про його умови. Інформованість у даному випадку складається з відомостей про:

- ринок:
  - *базовий* (наявність досвіду присутності на ринку);
  - *новий, але знайомий* (поінформованість організації відносно ринкових умов завдяки проведеним маркетинговим дослідженням, наявності досвідченого персоналу або завдяки зв'язкам з ринком);

Таблиця 1.4. Переваги й недоліки стратегій проникнення на новий товарний ринок

Стратегія	Головні переваги	Головні недоліки
Внутрішній розвиток	Використання наявних ресурсів Низький рівень витрат на придбання	Затримка в часі Невизначеність перспектив
Створення внутрішнього підприємства	Використання наявних ресурсів Збереження в штаті ефективних менеджерів і підприємців	Відсутність гарантій успіху Виникнення внутрішньої напруженості та передумов для конфліктних ситуацій
Придбання	Економія часу Подолання вхідних бар'єрів	Значний рівень витрат, пов'язаний з придбанням активів не за об'єктивною, а спекулятивною ринковою ціною
Створення спільного підприємства або стратегічного альянсу	Стимулювання розвитку синергії при об'єднанні малих та середніх організацій Розподіл ризиків	Наявність потенційного конфлікту між членами об'єднання Можливість зниження ринкової вартості окремих організацій-членів
Придбання ліцензії	Швидкий доступ до технології Зниження фінансової ризикованості	Відсутність технологічних навичок і прав власності на технологію Залежність від ліцензіара
Початкове придбання	Забезпечення можливості проникнення на ринок та формування початкового штату співробітників	Можливість втрати ефективних менеджерів і підприємців
Вкладення венчурного капіталу	Забезпечення можливостей проникнення на ринок та/або доступу до технології	Значний рівень ризику Відсутність реального стимулу для довгострокового росту організації
Продаж ліцензії	Швидке проникнення на ринок Низький рівень витрат і ризикованості	Недостатність знань і контролю ринку Залежність від ліцензіата

  - *новий і незнайомий* (відсутність знань щодо ринку та досвіду діяльності в його умовах);
- технології та сервіс, які реалізуються при виробництві товару та наданні послуг:
  - *базові* (широке використання даної технології та сервісу при виробництві товарів);
  - *нові, але знайомі* (поінформованість організації відносно технології завдяки здійсненню операцій у супутніх галузях і завдяки різноманітним дослідженням і розробкам);
  - *нові та незнайомі* (відсутність знань щодо технології, сервісу та досвіду їх використання).

Участь організації в новому товарному ринку обмежується та визначається рівнем поінформованості організації стосовно зазначених параметрів ринку та особливостей виробництва та розподілу товару (рис. 1.10).

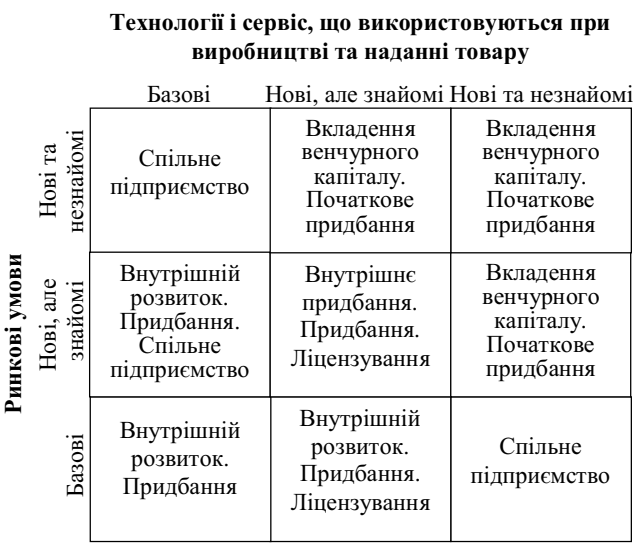


Рис. 1.10. Оптимальні стратегії диверсифікаційного проникнення організації на новий товарний ринок

Крім диверсифікації діяльності, як основну стратегію *росту* виділяють, наприклад, стратегію *розподілу*, зміст якої полягає в делегуванні однією організацією виконання окремих завдань або видів робіт іншій організації або у використанні аутсорсингу (відмова від реалізації власного бізнес-процесу).

Виділяють такі форми стратегії розподілу:

- підряд (делегування підрядчиком виконання певного завдання шляхом надання вказівок партнеру);
- спеціальне постачання (здійснення спеціальним постачальником для замовника робіт, що задовольняють певну його потребу);
- спільне виробництво (об'єднання партнерів для виробництва товару або виконання певної операції);
- комісія (доручення однією організацією іншій виконання певної функції);
- концесія (надання комерційному посереднику ексклюзивного права продажу товару в межах певної території);
- ліцензія (надання права на експлуатацію матеріального або нематеріального активу в межах певної території);
- франшиза (комбінація концесії та ліцензії).

Недоліками реалізації стратегії розподілу є значний рівень залежності від партнера, уразливість, можливість перерозподілу загального прибутку на користь партнера.

Стратегія *зовнішнього росту* передбачає участь декількох організацій і полягає в наданні активів однієї організації іншій і придбанні прав власності.

Існують такі варіанти реалізації стратегії зовнішнього росту:

- створення стратегічного альянсу (холдинг, ПФГ);
- злиття (операція, у результаті якої з двох або декількох організацій створюється одна);
- просте поглинання (поглинання, в результаті якого організація одержує власність організації, що поглинається);
- поглинання філії;
- злиття-поглинання (ліквідація організації та розподіл її активів);
- часткова передача активів (надання активів однієї організації іншій шляхом здійснення емісії додаткових акцій у розмірі внеску).

У сучасних умовах глобалізації однією з найбільш поширених є стратегія *створення альянсів (інтегрованих структур)*, під якими звичайно розуміють співробітництво двох або більше організацій з метою використання спільних сильних сторін та нейтралізації загроз з метою досягнення загальних стратегічних цілей.

Зацікавленість банків в участі в інтегрованих виробничо-фінансових структурах пов'язана не тільки з розширенням фінансової бази, прискоренням обертання коштів і оптимізацією розрахунків, але й з можливістю створення механізму, що забезпечує стійкий стратегічний розвиток банку в умовах нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища.

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» банки мають право створювати банківські об'єднання (банківська корпорація, банківська холдингова група, фінансова холдингова група) та бути учасниками промислово-фінансових груп.

Використовуючи схеми створення стратегічних альянсів (ПФГ, холдинги, інтегровані банківські структури, об'єднання з фінансовими небанківськими інститутами – фондами та компаніями), банки одержують такі додаткові можливості:

- збільшення фінансової бази шляхом відкриття розрахункових і ощадних рахунків усіх організацій – членів групи, відсутності необхідності перерахування коштів з кореспондентських рахунків при здійсненні розрахунків між організаціями – членами групи;
- залучення до своїх активів значних додаткових коштів за рахунок контролю ресурсів альянсу;
- розширення спектра фінансових послуг, активного використання максимально можливої кількості банківських операцій, схем розрахунків і фінансових інструментів;
- підвищення рівня кредитоспроможності позичальників і зворотності кредитів;

- формування кредитного та інвестиційного портфелю зі зниженим рівнем ризику;
- підвищення рівня участі в інвестиційних проектах;
- підвищення інформованості про фінансовий стан, рух коштів і очікувані платежі клієнтів;
- одержання можливостей апробації інноваційних банківських послуг і т.д.

Банк, беручи участь у діяльності стратегічного альянсу, реалізує у першу чергу свої основні функції, а саме такі їх види:

- організація розрахунків;
- відкриття та ведення рахунків;
- залучення та розміщення фінансових ресурсів;
- надання гарантій.

Крім того, банк виконує для членів інтегрованої структури інші функції, що є для нього більшою мірою нетрадиційними. Це такі функції, як:

- здійснення взаєморозрахунків (кліринг);
- інвестиційна та портфельна діяльність в інтересах групи;
- допомога в організації та проведенні емісійної діяльності організацій – членів групи;
- здійснення венчурного фінансування інноваційної діяльності;
- трастові операції;
- лізингові та факторингові операції;
- надання інформаційних, маркетингових і інших супутніх послуг.

Склад, структура та форма стратегічного управління кожної конкретної групи визначаються індивідуально, однак найчастіше можна виділити дві позиції банку як внутрішнього фінансового інституту стратегічного альянсу:

- *«кишеньковий» банк* (виконання супутніх функцій, які обмежуються управлінням потоком готівки та ліквідністю організацій – членів альянсу; маючи у більшості випадків невеликий розмір, подібний банк практично не бере участі в наданні гарантій, пошуку іноземних інвесторів, наданні маркетингових і інформаційних послуг);
- *фінансовий центр* (здійснення виключно фінансового менеджменту та супроводження фінансових потоків стратегічного альянсу, виконання функцій компетентного радника та партнера).

Головною проблемою концепції формування банківських стратегічних альянсів є поєднання координаційно-управлінських функцій розробки та реалізації єдиної стратегії об'єднання.

Внаслідок певних професійних особливостей банк ставиться до стратегічного зростання обережно, зберігаючи стійкі показники ліквідності та платоспроможності, нехтуючи нерідко при цьому значною нормою поточного прибутку на відміну від підприємств промислового сектору, які досить часто піддаються значному ризику заради потенційного успіху.

Незважаючи на відносно короткий досвід роботи, банківські стратегічні альянси займають лідируючі позиції на вітчизняних ринках і здійснюють інтенсивну політику інтернаціоналізації.

Стратегія *інтернаціоналізації* з'явилася внаслідок розвитку умов конкурентної боротьби. Виділяють такі її форми:

- експорт (прямий експорт, експорт через посередників, погоджений експорт);
- прямі промислові інвестиції;
- контрактні системи передачі інформації:
- присутність на ринку без інвестицій (концесія, ліцензії, франшиза, договірне управління);
- залучення партнерів для інвестування (спільні підприємства).

Однією зі стратегічних альтернатив участі банку в інтегрованих структурах бізнесу з одночасною інтернаціоналізацією є створення *інтегрованої банківської структури*, під якою розуміють великий банк, що має офіси (підрозділи) у багатьох країнах і здійснює з їх допомогою міжнародну діяльність.

Цифри та факти

Придбання банків у США

	Банк	Активи, млрд. дол.	Ким і коли придбані	Є членами холдингу
1	Citicorp	173,6	Travelers, 1998	Citigroup
2	BankAmerica	118,5	Nations Bank, 1998	Bank of America
3	Chase	87,7	Chemical, 1995	J.P. Morgan Chase
4	Manufacturers Hannover	76,5	Chemical, 1991	J.P. Morgan Chase
5	J.P. Morgan	69,4	Chemical, 2000	J.P. Morgan Chase
6	Chemical N.Y. Corp.	57,0	–	J.P. Morgan Chase
7	Security Pacific	53,5	Bank America, 1991	Bank of America
8	Bankers Trust N.Y.	50,9	Deutsche Bank, 1999	Taunus Corp
9	First Interstate	49.0	Wells Fargo, 1996	Wells Fargo
10	First Chicago	38,9	Bank One, 1998	Bank One

Примітки. Travelers придбав Citicorp і змінив назву на Citigroup, Nations Barik придбав Bank America та змінив назву на Bank of America, Chemical змінив назву на Chase, потім став називатися Morgan Chase після злиття з банком Morgan, Wells Fargo був поглинений банком Norwest у 1995 р., який привласнив собі назву Wells Fargo, First Chicago був поглинений банком NBD з Детройта в 1995 р., а потім Bank One поглинув First Chicago NBD.

Міжнародні банки поєднують у своїй діяльності традиційні послуги та процедури з новими фінансовими інструментами, створеними для підвищення конкурентоспроможності в глобальному масштабі. Основними напрямками діяльності міжнародних банків є:

- фінансування імпортно-експортних операцій;
- торгівля іноземною валютою;
- операції з іноземними цінними паперами, включаючи єврооблігації;
- залучення позик і надання кредитів на ринку євровалют;
- організація й участь у міжнародних синдикованих кредитах;
- проектне фінансування;
- міжнародні розрахункові операції;
- кредитно-депозитні операції в місцевих валютах;
- консультування клієнтів і т.д.

Деякі з міжнародних банків прагнуть виконувати всі зазначені операції, інші вважають за доцільне спеціалізуватися на окремих напрямках. Вибір стратегії спеціалізації або універсалізації міжнародного банку залежить від обсягів наявних фінансових ресурсів і від характеру фінансових послуг, яких потребують клієнти цільового сегменту закордонного ринку.

Початковим етапом міжнародної діяльності будь-якого банку є *встановлення кореспондентських відносин з місцевими банками інших країн* (банками-кореспондентами). Це обумовлено необхідністю здійснення клірингу міжнародних платежів з експорту та імпорту, здійснення документарних операцій, пов'язаних з міжнародною торгівлею (оплата векселів, підтвердження та виконання акредитивів і інкасо та ін.), а також необхідністю формування та аналізу різноманітної інформації, пов'язаної з діяльністю клієнтів банку або їх партнерів.

З розширенням міжнародних фінансових операцій банку ускладнюються також і форми його закордонної присутності. Найчастіше наступним кроком є *створення банківського відділення (філії) на території офшорного фінансового центру*, який звичайно становить більш дешеве джерело капіталу для банку, ніж національні ринки. Важливими характеристиками офшорних фінансових центрів є також економічна й політична стабільність, сприятливий режим нормативного регулювання діяльності фінансових інститутів і інвесторів.

Перевагами ведення банківського бізнесу через офшорне відділення є простота реєстрації, відсутність резервних вимог при відкритті депозитних рахунків, пільгове оподатковування та значний рівень таємності.

Максимальний рівень зобов'язань виникає, коли банк приймає рішення про свою повноцінну присутність на місцевому фінансовому ринку.

При цьому інтегровану банківську структуру будуть складати структурні елементи у таких формах, як:

- представництво;
- філія;
- дочірній або залежний (асоційований, афілійований) банк.

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» представництво банку – це територіально відокремлений структурний підрозділ банку, що не здійснює банківську діяльність.

Міжнародний банк засновує *представництво* в певній країні з метою надання допомоги своїм клієнтам у здійсненні бізнесу в цій або сусідніх країнах. Його діяльність обмежуються виконанням таких функцій:

- надання інформації, консультацій, організація ділових контактів для клієнтів головного банку;
- інформування місцевих організацій про продукти та послуги головного банку;
- організація контактів між керівниками головного банку та місцевими банками;
- сприяння встановленню кореспондентських відносин;
- організація контактів між клієнтами головного банку та зацікавленими місцевими діловими колами, а також з урядовими чиновниками;
- проведення для головного банку аналітичних досліджень і оглядів економічної, соціальної та політичної ситуації в країні;
- виконання аналізу місцевих фірм щодо їх потенційних можливостей стати клієнтами банку.

Представництво має невеликий штат, що складається з одного керівника та двох-трьох виконавців. Ці фахівці можуть бути відряджені з головного банку або бути місцевими громадянами.

Основною перевагою представництва є те, що його персонал краще знає потреби клієнтів банку та має й може надавати необхідну інформацію або здійснювати кваліфіковане консультування. Представництво також може стати базою для відкриття повноцінного банківського офісу. Найчастіше, однак, представництво є єдиною законною формою присутності іноземного банку на місцевому ринку. Очевидним недоліком представництва є неможливість надавати банківські послуги в повному обсязі.

Як з юридичного, так і з операційного погляду банківська філія є частиною головного банку і спирається на всю його ресурсну базу. Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» філія банку – це окремий структурний підрозділ банку, що не має статусу юридичної особи і здійснює банківську діяльність від імені банку.

Філія (відділення) банку не є самостійною юридичною особою, тому не має установчих документів (статуту), ради директорів, не може емітувати

акції тощо. Для управлінських, контрольних і фіскальних цілей банківська філія веде власну бухгалтерську звітність, однак її зобов'язання й активи є складовою частиною зобов'язань і активів головного банку.

Банківські філії як частини головного банку є суб'єктом регулювання з боку контрольних органів країни походження, але одночасно до них застосовуються нормативи й обмеження, визначені місцевим законодавством.

Основною перевагою для банку у виборі саме цієї форми присутності на місцевому ринку є те, що філія має право надавати повноцінні банківські послуги від імені головного банку, при чому саме останній несе всі юридичні зобов'язання. Так, відкриття у філії депозиту призводить до виникнення зобов'язань головного банку перед вкладником. При наданні послуг філія орієнтується на значущість клієнта для банку в цілому, а не на рівень розвитку його відносин на місцевому рівні. Кредитні ліміти для філії визначаються на основі кредитних лімітів, що діють у головному банку. З організаційної точки зору відкриття філії найчастіше виявляється більш простою та дешевою стратегічною альтернативою виходу на зарубіжний або регіональний ринок, ніж створення дочірнього банку. Основним недоліком філії як організаційної форми з погляду головного банку є те, що саме головний банк несе повну відповідальність за зобов'язаннями філії. Крім того, законодавство ряду країн не припускає діяльності філій іноземних банків на своїй території.

Дочірнім банком є самостійна банківська організація, що діє переважно у формі відкритого або закритого акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю, де всі 100% або переважна частина акцій (паїв) належить головному банку. Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» материнському банку банківської холдингової групи має належати не менше 50% акціонерного (пайового) капіталу або голосів кожного з інших учасників групи, які є його дочірніми банками.

Пропонуючи повний спектр банківських послуг, дочірній банк як самостійна банківська організація має відповідати всім вимогам, що висуваються до такого роду інститутів з боку місцевого законодавства, у тому числі мати необхідні ліцензії на здійснення банківської діяльності.

Кредитний ліміт дочірнього банку обмежується його власним капіталом і не пов'язаний з капіталом головного банку, що обмежує самостійність дочірнього банку в кредитуванні великих позичальників. Одночасно з цим відповідальність головного банку за зобов'язаннями дочірнього також обмежується обсягом статутного капіталу дочірнього банку.

Дочірній банк іноземного банку досить часто має характер «місцевого» для потенційних клієнтів з числа місцевих компаній, що значно спрощує

для нього завдання залучення місцевих клієнтів. Це твердження є особливо справедливим, якщо банк був самостійним до його придбання міжнародним банком. Використання менеджерів з місцевих професіоналів також дозволяє сформувати більш якісні стосунки з діловим співтовариством регіону. Дочірній банк, заснований міжнародним банком, більшою мірою, ніж філія, виконує не тільки міжнародні, але й місцеві ділові операції. Філія іноземного банку орієнтується на іноземний бізнес і може відчувати певні проблеми, пов'язані з залученням клієнтів з числа місцевих організацій, які не здійснюють зовнішньоекономічної діяльності.

До того ж іноді законодавство деяких країн забороняє відкривати філії іноземних банків, дозволяючи при цьому діяльність дочірніх банків. З іншого боку, дочірні банки мають певні податкові переваги перед філіями – як з позицій сплати місцевих податків, так і з погляду оподатковування головного банку (подвійне оподаткування).

Цифри та факти

Найбільші банківські холдинги США за обсягами активів на 01.08.2002.

Місце	Назва банку	Обсяг активів (млрд. дол.)
1	Citigroup	1083
2	J.P. Morgan Chase&Co	741
3	Bank of America	683
4	Wachovia	325
5	Wells Fargo	315
6	Bank One	270
7	Taunus (Deutche Bank)	231
8	Fleet Boston	191
9	ABN AMRO North America	176
10	US Bancorp	173

Під *асоційованим (залежним, афілійованим) банком* розуміють самостійну банківську організацію, частина акцій (паїв) якої (але не контрольний пакет) належить іноземному банку. Частка капіталу, що залишилася, може бути розподілена як серед місцевих, так і іноземних співвласників. Асоційований банк може створюватися на базі нового фінансового інституту або діючого місцевого банку шляхом придбання частини його акцій іноземним банком.

Основною перевагою цієї організаційної форми реалізації стратегії інтернаціоналізації є можливість поєднання досвіду, потенціалу, корпоративних культур двох (або більш) груп співвласників.

Асоційований банк зберігає статус місцевого фінансового інституту з місцевими власниками та менеджментом і водночас підтримує постійні зв'язки зі своїм іноземним акціонером.

Основний недолік асоційованого банку полягає у відсутності єдиновладдя, що може спричинити ситуацію, коли, наприклад, у критичний період різні групи власників можуть виявитися нездатними розробити та погодити єдину антикризову політику.

Особливим типом асоційованого банку є *банківський консорціум* – банківське спільне підприємство, що являє собою групу з двох або більше банків з різних країн.

Банківський консорціум формує первісну клієнтську базу за рахунок організацій, що мають рекомендації від міжнародних банків-співвласників, але надалі розвиває бізнес, виходячи з власних міркувань щодо напрямку та особливостей стратегічного розвитку.

До специфічних напрямків діяльності банківського консорціуму належать такі:

- організація міжнародних банківських синдикатів для надання більш значних за обсягом та/або довгострокових кредитів, ніж можуть профінансувати банки-засновники;
- розміщення емісій корпоративних цінних паперів на міжнародних ринках;
- здійснення операцій на ринку євровалют;
- організація злиттів і поглинань міжнародних компаній і т.д.

Деякі банківські консорціуми працюють нині як міжнародні інвестиційні банки, виконуючи проектне фінансування та надаючи послуги з консультування ТНК.

Банківський консорціум переважно є тимчасовою формою співробітництва іноземних банків на місцевому ринку. Згодом він починає здійснювати конкурентне протистояння окремим банкам-засновникам при обслуговуванні великих і привабливих клієнтів, що супроводжується тенденцією до поступової реструктуризації банківського консорціуму в дочірній банк одного з іноземних банків.

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» формою реалізації банківського консорціуму на вітчизняному ринку банківських послуг є банківська корпорація – це юридична особа (банк), засновниками та акціонерами якої можуть бути виключно банки, яка створюється з метою концентрації капіталів, підвищення їх загальної ліквідності та платоспроможності, а також забезпечення координації діяльності.

Банки, що увійшли до банківської корпорації, передають корпорації повноваження на здійснення окремих операцій та забезпечують централізацію виконання окремих функцій, зокрема:

- виконання розрахунків як серед членів корпорації, так і за її межами;
- операції на ринках грошей та капіталів;

- встановлення та ведення кореспондентських рахунків;
- моніторинг кредитних ризиків;
- розробка та прийняття загальних для членів банківської корпорації правил і процедур виконання операцій та внутрішньої звітності;
- формування зовнішньої звітності;
- внутрішній аудит;
- інші функції за згодою банків – членів корпорації.

Банківська корпорація виконує функції розрахункового центру для банків – членів корпорації та не здійснює безпосереднього обслуговування клієнтів (фізичних та юридичних осіб, крім банків та інших фінансових установ). Усі банки – члени корпорації виконують свої розрахунки та платежі виключно через свої кореспондентські рахунки, відкриті в Національному банку України або безпосередньо у банківській корпорації.

Банки, що увійшли до банківської корпорації, зберігають юридичну самостійність у межах, обумовлених їх статутами та статутом банківської корпорації. Вони не можуть входити до інших банківських об'єднань, крім як за згодою корпорації, за винятком участі у професійних асоціаціях, створених не на комерційних засадах.

Приклад з практики

У складі одного з найбільших банків світу Commerzbank тільки в Європі працює 9 філій, 10 представництв і 13 компаній. Банк дуже активно працює в країнах СНД, його філії та представництва є в Москві, Мінську, Києві, Алма-Аті, Ташкенті, Новосибірську. У Росії інтереси банку офіційно представляють дві афілійовані компанії: ЗАТ «Commerzbank (Євразія)» та ТОВ «Haus am Kai 2», у статутному капіталі яких Commerzbank належить 100% акцій.

Поряд з інтересом до країн СНД, Commerzbank виявляє зацікавленість у роботі в юрисдикціях зі сприятливим податковим кліматом. Наприклад, у 2000 р. у складі банку працювало 5 афілійованих компаній, зареєстрованих на Бермудах, частка банку в статутному капіталі яких коливається від 61 до 100%.

За 2000 р. активи банку істотно збільшилися (темп зростання склав 24%), а загальна їх сума досягла 460 млрд. євро.

З міжнародних компаній у складі Commerzbank найбільшу роль відіграє BRE Bank (Варшава), що додав у 2000 р. до активів групи 4,3 млрд. євро.

Цей рік ознаменувався також значними результатами в Італії й Іспанії, де було створено мережу банківського обслуговування дрібної клієнтури, а також компаній, що займаються управлінням активами. Провідна роль у процесі експансії банку на ринки Італії та Іспанії належала компаніям Commerzbank Asset Management Italia (Рим) і Aufina (Мадрид), які у 2000 р. управляли активами на суму близько 1,5 млрд. євро.

При міжнародному поглинанні іноземного фінансово-кредитного інституту надзвичайно велике значення має рівень відповідності партнерів один одному за фундаментальними стратегічними питаннями та культурою ведення бізнесу.

Якщо цей рівень достатній, а ціна з урахуванням скорочення витрат і виходячи з розрахунку майбутнього прибутку від злиття є прийнятною, то стратегія поглинання порівняно зі стратегічними альянсами має такі переваги:

- прискорене, цілеспрямоване формування частки ринку, штату робітників і інфраструктури, а також каналів збуту та ноу-хау в країні призначення;
- використання власної рейтингової переваги, у випадку якщо країна призначення має більш низький рейтинг;
- зниження управлінських та інформаційних витрат шляхом спрощення процесу реалізації стратегічних планів;
- запобігання розкриття власних ноу-хау конкурентам і т.д.

Важливість цих переваг дещо знижується у випадках злиття рівноправних банків-партнерів, наприклад, у межах країни, і, навпаки, при міжнародних злиттях їх наявність має вирішальне значення.

Позитивне ставлення робітників і клієнтів обох банків до злиття істотно впливає на успішний результат даного проекту, що визначає особливі вимоги до менеджменту банків на всіх фазах об'єднання.

При міжнародних злиттях у межах стратегії росту банку слід очікувати меншу економію витрат, ніж планується перед початком здійснення процесу. Результати численних досліджень свідчать, що ефект економії від масштабу (economies of scale) стосовно класичних банківських угод за відносно незначного обсягу валюти балансу – близько 10 млрд. євро – є практично непомітним.

Зниження витрат скоріше залежить від продуктивності, яка визначається обсягом послуг, що надаються одному клієнту або одним працівником, ніж від розміру банку. При цьому її підвищення внаслідок здійснення процедури злиття за інших незмінних умов є практично неможливим.

При міжнародних поглинаннях банків завдання конфігурації й інтеграції поширюються на всі сфери діяльності партнерів, що супроводжується значно більшою кількістю проблем управління, ніж при національних поглинаннях. Головними серед цих проблем є необхідність чіткого визначення суверенітету кожного з партнерів та інтеграція їхніх інформаційних технологій, техніки і систем контролю.

Міжнародна кооперація, яка дозволяє гнучко розвиватися порівняно зі стратегією поглинання і злиття, має ряд специфічних переваг:

- можливість зосереджуватися на окремих сферах діяльності та продуктах;
- швидка реалізація взаємних переваг;
- нижчий рівень залежності від продуктивності праці менеджерів та від капіталу, тобто зниження ризику від злиття;
- значний рівень гнучкості з урахуванням інтенсивності кадрових і фінансових зв'язків, а також окремих етапів процесу здійснення змін;
- добровільне прийняття рішень обома партнерами.

Стратегія переорієнтації (зміни «стратегічного фокусу»), зменшення (скорочення) або реструктуризації (зміни співвідношення продуктових стратегій) належить до стратегій, що також виділяють за стадією розвитку організації. Вони належать до стратегій *санації*, розробка та реалізація яких відбувається переважним чином в умовах кризової ситуації в розвитку організації, що може бути зумовлена різними причинами (ситуація в економіці країни, яка негативно впливає на розвиток організації взагалі; наявність значних обсягів операцій у галузі, що втрачає свою привабливість і перебуває на етапі спаду; низький рівень ефективності управління організацією в цілому або в окремих її підсистемах.

Рівень обґрунтованості та відповідно потенційної ефективності реалізації стратегій переорієнтації, скорочення або реструктуризації визначається чіткістю та об'єктивністю стратегічного аналізу та діагностики причин зниження показників діяльності організації, що відображають кризову ситуацію. Виявлення причин та типу кризової ситуації дає змогу розробити адекватні стратегії та заходи щодо їх ефективної реалізації.

Залежно від причин появи та розвитку кризової ситуації при розробці відповідної стратегії санації використовуються такі заходи:

- розробка заходів щодо відновлення необхідних рівнів рентабельності окремих складових бізнес-портфеля організації;
- за окремими напрямками діяльності розробка та виконання стратегій «збирання врожаю» та «відсікання зайвого» з інвестуванням отриманих коштів з метою розширення перспективних складових корпоративного портфеля;
- економія всіх видів витрат при виробництві всього асортименту продукції;
- перегляд структури корпоративного портфеля, у тому числі продаж (закриття) безперспективних напрямків і розвиток (опанування) напрямків діяльності у перспективних галузях;
- заміна управлінського персоналу, що відповідав за діяльність, через яку організація опинилася в кризовому стані;
- розробка програм з метою підвищення ефективності роботи організації в цілому та ін.

Переорієнтація являє собою стратегічний процес, результатом якого є зміна цільових настанов організації та створення умов для її подальшого розвитку при подоланні кризової ситуації.

Скорочення – це стратегія оборони, зміст якої полягає в тимчасовому відступі під впливом негативних умов, що склалися в конкретних умовах господарювання. Така стратегія звичайно є альтернативою основним стратегіям.

Необхідність реалізації стратегії скорочення зумовлюється негативними обставинами, які передбачаються як варіант розвитку подій. У разі припинення дії несприятливих факторів і повернення організації до нормального розвитку виконання цієї стратегії також припиняється.

Реалізація стратегії скорочення відбувається в таких формах:

- *послідовний, жорстко спланований перехід до економії з метою підвищення ефективності або мінімізації збитків* (як правило, зберігаються всі напрямки діяльності, однак при цьому скорочується або припиняється наймання нового персоналу, відкладаються терміни закінчення проектів, затримується придбання нового обладнання та зменшується інтенсивність використання діючого, зменшуються обсяги випуску низькорентабельних продуктів і т.д.);
- *відбір найбільш безперспективних напрямків діяльності організації та застосування до них стратегій скорочення або переорієнтації*.

У цілому виділяють такі основні типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу організації:

- *прибуткове виживання* (додаткове інвестування для формування та/або розвитку конкурентних переваг на ринку, що знаходиться на стадії спаду, з метою стимулювання виходу конкурентів з галузі);
- *«збирання врожаю»* (відмова від довгострокового погляду на бізнес на користь максимізації доходів у короткостроковій перспективі шляхом скорочення витрат на матеріали, сировину, робочу силу; застосовується до безперспективного бізнесу, що не може бути прибутково проданий, але ще може принести певні доходи);
- *скорочення витрат* або *збереження позицій* (пошук можливостей зменшення витрат і вжиття відповідних короткострокових заходів, пов'язаних зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання та звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей);
- *«відсікання зайвого»* (закриття чи продаж окремих підрозділів організації з метою здійснення довгострокової зміни меж ведення бізнесу; реалізується диверсифікованими організаціями за відсутності ефекту синергії між складовими корпоративного портфелю, а також у випадках гострого дефіциту інвестиційних ресурсів для розвитку перспективних напрямків діяльності);
- *деінвестування* або *ліквідація бізнесу* (здійснюється за умов, коли організація не може ефективно продовжувати реалізацію бізнесу).

Для стратегій «збирання врожаю» та деінвестування або ліквідації необхідна наявність ряду умов. Так, вибору стратегії «збирання врожаю» сприяють:

- наявність таких тенденцій до спаду, за яких темпи падіння обсягів платоспроможного попиту свідчать про неможливість стагнації;
- стабільність структури цін, рівень яких дозволяє отримувати прибуток;
- наявність у бізнес-портфелі організації, крім даної складової, перспективних напрямків розвитку та ін.

До умов вибору стратегії деінвестування або ліквідації бізнесу належать:

- наявність такої тенденції до спаду, що супроводжується підвищенням темпів зменшення обсягів платоспроможного попиту;
- слабкість конкурентних позицій організації;
- низький рівень вихідних бар'єрів і т.д.

Вибір стратегії скорочення бізнесу визначається характером ринкових позицій організації та особливостями галузевого середовища (рис. 1.11).

Сприятливість галузевого середовища характеризується:

- темпами падіння попиту;
- цільовими сегментами;
- ціновим тиском і т.д.

Стратегічні рішення щодо деінвестування або ліквідації можна вважати окремим різновидом стратегії зменшення масштабів диверсифікації як системи окремих напрямків діяльності організації.

Ринкові позиції організації

Галузеве середовище	Сильні	Слабкі
	Скорочення витрат, збереження позицій, „збирання врожаю"	„Збирання врожаю" або деінвестування (ліквідація)
	„Збирання врожаю" або деінвестування (ліквідація)	Деінвестування (ліквідація)

Рис. 1.11. Альтернативні стратегії скорочення бізнесу

Ліквідація окремих напрямків діяльності організації допомагає збалансувати корпоративний бізнес-портфель шляхом позбавлення напрямків, що втратили свою конкурентоспроможність і перетворилися з генераторів фінансових ресурсів на їх чистих споживачів.

Відповідно до наведеної раніше класифікації та з урахуванням *інноваційної спрямованості* організації виділяють кілька видів стратегій:

- *силова (віолентна)* (організація прагне досягти домінуючого положення на досить широкому ринковому просторі шляхом підвищення рівня продуктивності праці та зменшення витрат виробництва. Це вимагає створення масового виробництва товарів з орієнтацією на середнього покупця із середньостатистичними потребами та можливостями);
- *нішева (патієнтна)* (обмеження асортименту й обсягу продукції, що випускається організацією, при одночасному акцентуванні уваги на її якості; прагнення ухилитися від прямого впливу конкурентів-віолентів шляхом визначення асортименту продукції; активне формування та задоволення специфічних потреб покупців на вузьких сегментах ринку);

Таблиця 1.5. Інноваційні стратегії та відповідні фактори конкуренції

Фактори конкуренції	Тип стратегії			
	силова	нішева	пристосувальна	піонерна
Сутність стратегії	Домінування на великому ринку	Домінування у вузькому сегменті ринку	Задоволення нестандартного попиту на локальному ринку	Стимулювання попиту на нові товари
Масштаб організації	Великі	Великі,середні, дрібні	Дрібні	Середні, дрібні
Фундаментальні особливості організації	Відносно низькі витрати виробництва. Широкомасштабні наукові дослідження. Розвинута збутова мережа. Ефективні рекламні кампанії	Вузька спеціалізація. Обмежене коло споживачів. Нестандартна продукція	Локальний масштаб. Проста продукція. Неспеціалізоване виробництво. Незначний за обсягом попит. Конкретний клієнт	Пошук перетворюючих рішень Підвищений ризик. Впровадження радикальних нововведень
Характеристики товару та попиту	Порівняно дешевий товар. Невисока якість. Масовий попит	Унікальний товар. Висока якість. Обмежений попит. Висока ціна	Гнучке виробництво. Незначні обсяги виробництва. Локальний попит	Безперервне оновлення товару. Розрахунок на ефективне стимулювання попиту
Фактори конкурентної боротьби	Висока продуктивність	Пристосування до особливостей ринку	Гнучкість реакції. Численність продавців	Лідерство в інноваціях

- *пристосувальна (комутантна)* (максимально швидке задоволення значних за обсягом короткочасних і мінливих потреб покупців);
- *піонерна (експлерентна)* (орієнтація на здійснення радикальних нововведень і розвиток попиту на принципово нові товари та послуги).

Враховуючи той факт, що основним чинником досягнення конкурентних переваг організації на сучасному етапі розвитку світових ринків є інноваційна діяльність, можна розподілити конкурентні стратегії, наведені в найбільш цікавих роботах, присвячених даній тематиці, за рівнем їх інноваційності (табл. 1.6).

Існує ще кілька досить поширених підходів до класифікації стратегій розвитку організації відповідно до інноваційної активності. Характеристика одного з них наведена в табл. 1.7.

Цифри та факти

За результатами дослідження, проведеного консалтинговим агентством «Coopers & Lybrant» наприкінці 2002 р., головними перешкодами на шляху інноваційного стратегічного розвитку менеджери найбільших американських фірм (Fortune 500) вважають:
• невідповідність організаційної структури (48%);
• опір рядових працівників і менеджерів середнього рівня (46%);
• низький рівень схильності до ризику та консерватизм стратегічного керівництва (43%).

Найбільш загальним підходом до класифікації стратегічних альтернатив є поділ їх залежно від *характеру поведінки організації на ринку* на активні стратегії та пасивні.

Таблиця 1.6. Типологія конкурентних стратегій за рівнем інноваційності

Автори класифікації конкурентних стратегій	Типи інноваційних стратегій			
	силова	нішева	пристосувальна	піонерна
М. Портер	Лідирування за витратами	Фокусування (сегмент ринку)	Диференціювання	Фокусування (новий товар)
Г.Л. Азоєв	Зниження собівартості	Сегментування ринку	Гнучке реагування на потреби ринку. Диференціація продукції	Впровадження нововведень
І. Ансофф	Максимізація частки ринку	Розвиток ринку	Розвиток товару	Диверсифікація
А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд	Лідирування за витратами	Концентрація на вузькому сегменті ринку шляхом зниження витрат	Концентрація на вузькому сегменті ринку шляхом диференціації. Диференціація	Найкраща вартість

Таблиця 1.7. Модифікації інноваційної стратегії організації

Тип стратегії	Зміст	Можливі результати
Традиційна	Підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі	Поступове відставання в техніко-технологічному, а потім і в економічному відношенні
Опортуністична	Орієнтація на продукт – лідер ринку, що не потребує високих витрат на НДОКР	Можливий успіх внаслідок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінці власних адаптаційних можливостей та ринку призводять до ризику швидкої втрати конкурентних переваг
Імітаційна	Придбання ліцензій з мінімальними витратами	Успіх можливий за умови високої спеціальної кваліфікації та постійної підтримки досягнутого рівня. У протилежному випадку – швидка втрата монопольних переваг
Оборонна	Не відставати від інших, не претендуючи при цьому на домінування	Використовується дрібними організаціями, які залежать від великих фірм
Наступальна	Бути першим на ринку за рахунок підтримання високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг	Ризики, пов'язані з будь-яким лідируванням, але й переваги від такої позиції на ринку формують основу для „агресивної ініціативи"

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується такими рисами:

- *диверсифікація* (постійне розширення діяльності організації).
- *технологічна орієнтація* (розробка та опанування нової продукції з наступною оцінкою можливостей ринку);
- *наступальний характер* (бажання випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції) і т.д.

Пасивна (реактивна) стратегія організації має такі характерні риси:

- *концентрація* діяльності організації в певному напрямку;
- *ринкова орієнтація* (організація спочатку вивчає потреби споживачів, а потім – технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці потреби);
- *оборона* (організація захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів) і т.д.

Пасивний вид стратегії організації може мати рецептивну чи адаптивну форму.

Для рецептивної стратегії властиві обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів, низький рівень ризикованості стратегічного розвитку організації в цілому.

Реалізація адаптивної стратегії спрямована на утримання організації серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків, ноу-хау тощо. Це визначає більш високий рівень інноваційності і відповідно ризикованості стратегічного розвитку організації, що обирає адаптивний шлях.

На практиці стратегічний розвиток будь-якої організації являє собою послідовний, циклічний і комплексний процес реалізації взаємопов'язаних стратегій.

Стратегічне управління ускладнюється наявністю окремих рівнів, на кожному з яких приймаються стратегічні рішення, мета яких полягає в забезпеченні ефекту синергії для успішного стратегічного розвитку організації.

Альтернативні стратегії можуть застосовуватися в різних комбінаціях, що зумовлюється характером дії факторів, які впливають на діяльність організації. Комбінації розрізняються послідовністю, масштабами застосування та взаємодією на різних фазах розвитку організації. Різноманіття альтернатив стратегічного розвитку дає змогу кожній організації формувати власну, несхожу на інших стратегію та практично унеможливлює використання універсальних методів і моделей стратегічного управління у кожному конкретному випадку без відповідної адаптації та пристосування.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2001. – № 5–6. – Ст. 30. Зі змінами, внесеними згідно із Законом № 2740-III (2740-14) від 20.09.2001 // ВВР. – 2002. – № 5.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Бабинцев В.С. Менеджмент и стратегическое управление: Учеб. пособ. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. – 274 с.
5. Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / О. Кириченко, І. Гітленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 671 с.
6. Банковское дело: стратегическое руководство. – М.: Издательство АО «Консалтбанкир», 1998. – 432 с.
7. Бор М.З., Пятенко В.В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. – М.: ИКЦ «ДИС», 1997. – 288 с.
8. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.

9. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. – М.: Финпресс, 2000. – 1056 с.
10. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 147 с.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 1988. – 292 с.
12. Егорова Н.Е., Смулов А.М. Предприятия и банки: Взаимодействие, экономический анализ, моделирование: Учеб.-практ. пособ. – М.: Дело, 2002. – 456 с.
13. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособ. – М.: Маркетинг, 1997.– 195 с.
14. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учеб. пособ. для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
15. Зуб А.Т., Лактионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
16. Кныш М.И., Пучков В.В., Лютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями. – 2-е изд. – СПб.: КультИнформПресс, 2002. – 240 с.
17. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
18. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
19. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
20. Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – СПб.: Питер, 2000. – 624 с.
21. Менеджмент для магистров: Учеб. пособ. / Под ред. А.А. Епифанова, С.Н. Козьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 762 с.
22. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1992. – 708 с.
23. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
24. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ «УВПК «Ексоб», 2002. – 560 с.
25. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке. – Тернополь: АО «Тарнекс»; К.: ЦММС «Писпайп», 1993. – 656 с.
26. Томпсон А.А., Стриклэнд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
27. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособ. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 304 с.
28. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
29. Хасси Д. Стратегия и планирование: Пер. с англ.: Под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
30. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999. – 232 с.

Контрольні питання

1. Головні чинники формування стратегічного менеджменту як науки і практичної галузі людської діяльності.
2. Основні етапи еволюційного розвитку стратегічного менеджменту.
3. Бюджетування як інструмент управління: особливості використання, функції, завдання, сучасне використання.
4. Загальна характеристика довгострокового планування як підходу до побудови та реалізації системи управління.
5. Місце, роль, функції та умови використання стратегічного планування як керівний принцип стратегічного розвитку організації.
6. Стратегічний менеджмент: характерні риси, складові та переваги.
7. Основні концепції (школи) стратегічного менеджменту: значення, особливості та спільні риси.
8. Аналіз категорій стратегічного менеджменту: філософія, концепція, місія, стратегія, мета.
9. Аналіз співвідношення планування та прогнозування як складових стратегічного менеджменту.
10. План, програма, політика та процедура як категорії стратегічного менеджменту.
11. Можливості та загрози, сили та слабкості організації в контексті стратегічного менеджменту.
12. Співвідношення категорій «ресурсний потенціал» і «стратегічний потенціал» та їх місце в системі стратегічного управління організацією.
13. Місія організації як основа системи стратегічного менеджменту.
14. Складові місії та основні фактори, що її визначають.
15. Особливості місії в різних галузях економіки, у тому числі в банківській сфері.
16. Стратегія як керівний принцип стратегічного менеджменту: зміст, функції та призначення.
17. Основні підходи до визначення стратегії та її місця в системі стратегічного управління організацією.
18. Критерії ефективності стратегії. Фактори стратегічного планування.
19. Основні види стратегій банку залежно від особливостей процесу побудови та реалізації.
20. Основні критерії класифікації стратегічних альтернатив.
21. Стратегії росту: основні підходи до класифікації та різновиди.
22. Диверсифікація як один з основних варіантів стратегічного росту банку: характеристика, різновиди та призначення.
23. Вертикальна та горизонтальна інтеграція як різновиди диверсифікації діяльності банку: передумови, переваги та недоліки, інструменти реалізації.
24. Характеристика неспорідненої диверсифікації як стратегії росту банку: сутність, шляхи реалізації, переваги та недоліки використання.
25. Основні стратегії санаційного (реорганізаційного) розвитку банку.

26. Основні стратегії розвитку банку в умовах стабілізації ринків. Стратегії інтернаціоналізації фінансово-кредитної організації.
27. Участь банків у стратегічних альянсах як один з напрямків стратегічного росту: ПФГ, інтегровані банківські структури тощо.
28. Класифікація стратегічних альтернатив залежно від інноваційної спрямованості розвитку банку.
29. Конкурентні стратегії фінансово-кредитних організацій: основні підходи до класифікації, фактори, функції та умови використання.
30. Альтернативні стратегії скорочення бізнесу: характеристика, умови, аналіз можливостей використання в умовах вітчизняного банківського ринку.

Список рекомендованих джерел

1. Банковский портфель: В 3 кн. / Отв. ред. Коробов Ю.И., Рубин Ю.Б., Солдаткин В.И. – М.: Соминтек, 1994.
2. Дёринг Х.-У. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. – М.: Междунар. отношения, 1999. – 384 с.
3. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Финпресс, 2001. – 240 с.
4. Жуков Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 191 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.
6. Лаврушин О.И. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент). – М.: Юристъ, 2002. – 688 с.
7. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособ. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 319 с.
8. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
9. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
10. Уваров В.В., Пятибратов И.Н. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики: Учеб. пособ. – М.: Международный университет бизнеса и управления, 2001. – 283 с.
11. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компаний. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1998. – 156 с.
12. Шпиг Ф.І., Деркач О.В. Стратегія управління діяльністю комерційного банку. – Львів: ВАТ «Бібльос», 2000. – 124 с.

Розділ 2 Механізм стратегічного управління в банку

2.1. Процедура й рівні стратегічного управління
2.2. Стратегічні рішення й методи їх прийняття
2.3. Стратегічний контроль у банку

2.1. Процедура й рівні стратегічного управління

Сутність стратегічного управління полягає в отриманні відповідей на три найважливіших питання, які визначають можливість і перспективність подальшого розвитку будь-якої організації:

- яким є нинішнє положення організації;
- яким має бути положення організації у майбутньому;
- яким чином бажане положення буде досягнуте.

Для відповіді на перше питання менеджери повинні досконально вивчити поточну ситуацію, у якій знаходиться організація, перш ніж визначати напрямки подальшого розвитку. Це потребує формування необхідної інформаційної бази, яка б забезпечувала процес прийняття стратегічних рішень відповідними даними для аналізу.

Друге питання відображає таку важливу особливість стратегічного менеджменту, як орієнтація на майбутнє. Для відповіді на нього необхідно чітко визначити цілі, яких має досягти організація.

Третє питання стратегічного менеджменту пов'язане з реалізацією обраної стратегії, під час якої може відбуватися коригування двох попередніх етапів.

Метою стратегічного управління є визначення місії, цілей та стратегій, розробка та забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення організації та окремих її підсистем, що є основою для забезпечення конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Стратегічний менеджмент являє собою комплексну систему управління, засновану на прогнозуванні стану зовнішнього середовища та адаптації організації до його змін, використання якої дозволяє:

- визначати тенденції розвитку бізнесу;
- аналізувати вплив зовнішнього середовища;
- здійснювати стратегічний вибір та реалізовувати стратегії (рис. 2.1).

Спеціальні методи та прийоми стратегічного менеджменту допомагають керівникам оцінити різні напрямки діяльності, сфокусувати увагу на вирішальних проблемах і забезпечити стійкий розвиток організації в довгостроковій перспективі.

За своїм предметним змістом стратегічний менеджмент стосується лише основних процесів, які відбуваються в організації та за її межами, приділяючи при цьому головну увагу можливостям розвитку та реалізації стратегічного потенціалу.

Стратегічне управління є процесом визначення ключових пріоритетів у діяльності банку та відповідної розробки й реалізації сценаріїв розвитку і планів заходів, що сприяють виконанню місії банку та успішному досягненню поставлених цілей.

Існує значна кількість моделей процесу стратегічного управління, однак кожній з них властиві стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії.

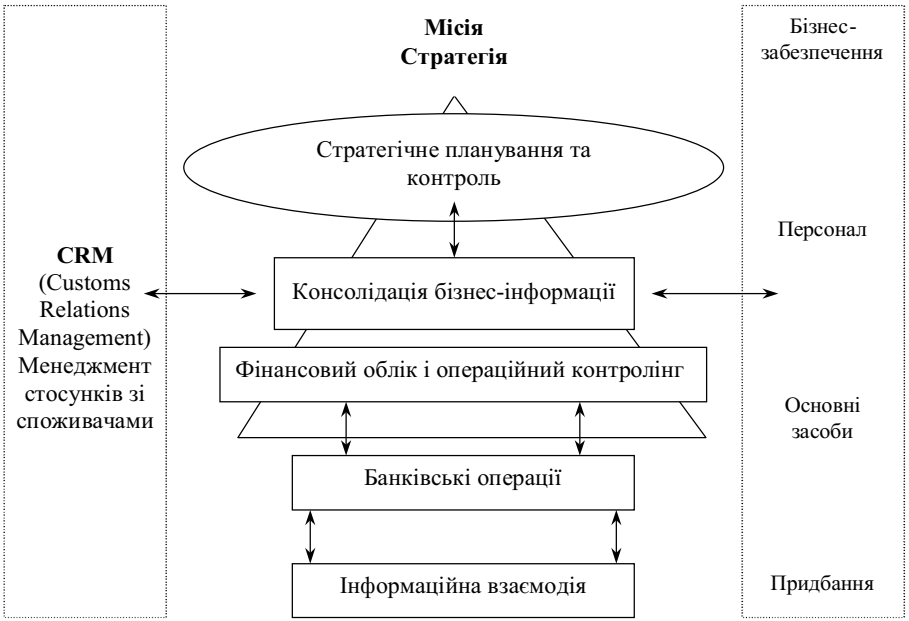


Рис. 2.1. Основні бізнес-процеси в банку

На етапі *стратегічного аналізу* вище керівництво відстежує фактори, які є найважливішими для майбутнього розвитку банку, у першу чергу – розвиток зовнішнього середовища.

Головна мета аналізу стратегічних факторів полягає у виявленні загроз і можливостей зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін організації.

Якісне виконання стратегічного аналізу (комплексна бізнес-діагностика діяльності організації) є головною передумовою розробки ефективної стратегії організації. Саме акцентування уваги на моніторингу й оцінці зовнішніх загроз і можливостей з урахуванням сильних і слабких сторін організації є характерною рисою стратегічного управління. Разом з тим його неможливо уявити без детального аналізу конкурентного оточення організації, що передбачає здійснення маркетингових досліджень.

Результатами аналізу є такі складові стратегічного управління:

- адекватні стратегічні цілі;
- чітке розуміння конкурентного оточення;
- реальна оцінка ресурсів і можливостей організації.

Другий етап стратегічного менеджменту – *стратегічний вибір* – полягає у формуванні альтернативних напрямків розвитку організації, їх оцінці та визначенні найбільш оптимальної стратегічної альтернативи для реалізації. При цьому використовується спеціальний управлінський інструментарій, який включає кількісні методи прогнозування, розробку сценаріїв майбутнього розвитку, портфельний аналіз і т.д.

Після завершення процесу формулювання загальної стратегії увага стратегічного менеджменту акцентується на *реалізації стратегії*, тобто на впровадженні відповідних програм, бюджетів і процедур. Найважливішими складовими при цьому є наявні або доступні ресурси, система управління, організаційна структура та персонал, що буде реалізовувати обрану стратегію. У межах даного етапу відбувається оцінка поточних результатів реалізації стратегії, що дозволяє за допомогою системи зворотного зв'язку здійснювати ефективний контроль стратегічного розвитку організації.

На практиці процес стратегічного управління може бути ітеративним (циклічним). Наприклад, визначення та вибір стратегії може відбуватися ще на етапі аналізу зовнішнього середовища, а процес оцінки стратегії може потребувати додаткового аналізу зовнішнього середовища.

Процедура стратегічного управління діяльністю банку подана на рис. 2.2.

На практиці процес стратегічного управління в банку не має таких чітко розмежованих етапів, бо їх послідовність порушується. Оскільки більшість робіт виконується одночасно, досить часто необхідним буває повернення до вже здійснених етапів для їх уточнення.

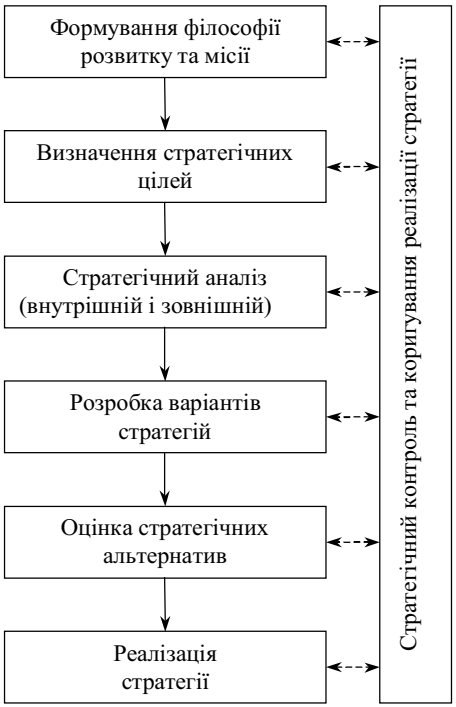


Рис. 2.2. Процедура стратегічного управління в банку

На етапі *формування філософії розвитку та місії банку* відбувається розробка основних керівних принципів і підходів, які визначають характер і особливості всіх подальших стратегічних дій на всіх управлінських рівнях банку. Зміст діяльності менеджерів при цьому складається з таких дій:

- фіксація поточної та майбутньої продуктової політики (особливості обслуговування);
- виявлення товарних ринків і сегментів, регіонів і сфер діяльності, у межах яких банк:
  - має стійкі конкурентні переваги;
  - повинен зміцнити ринкові позиції;
  - планує певні дії щодо поступового проникнення та завоювання ринкових позицій (нові ринки, нові сфери діяльності);
- визначення послідовності та характеру етапів реалізації стратегічних цілей з метою як максимального використання наявних можливостей, так і захисту банку від можливих небезпек і ризиків.

Філософія банку – це уявлення про призначення, сенс існування, роль банку в цілісній системі суспільних відносин і громадського життя в цілому. Водночас філософія банку відображає формальні та неформальні елементи організаційної культури (цінності, принципи, переконання), відповідно до яких буде здійснюватися діяльність банку. Призначення філософії полягає у формулюванні відмінностей банку від усіх структурних утворень, йому подібних.

Філософія банку, як правило, містить такі компоненти, які складають основу його діяльності:

- взаємини банку та осіб, зацікавлених у його діяльності (клієнти, партнери, акціонери, робітники);
- взаємодія банку з елементами зовнішнього середовища (поліпшення оточення або пристосування до його умов);
- визначення загальних цілей у вимірниках темпів росту (обсяг виробництва, частка ринку, рентабельність і т.д.);
- вибір основних напрямків внутрішньої політики (стиль управління, менеджмент персоналу, маркетингова діяльність, застосування інформаційних технологій і т.д.);
- формування корпоративних цінностей (принципи, правила та норми взаємовідносин у межах колективу і з представниками зовнішнього середовища та ін.) (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Структура філософії банку

Звичайно філософія банку формулюється у вигляді *кредо*, тобто формалізованого тексту, за допомогою якого здійснюється популяризація та поширення інформації про стратегічні цілі розвитку банку серед загальної спільноти.

Філософія – це загальна ідеологія діяльності банку як колективу однодумців, джерело натхнення, стимул для кожного співробітника в процесі виконання ним посадових обов'язків.

Сукупність зазначених у філософії банку аспектів з урахуванням періоду реалізації циклу стратегічного управління формує *місію* банку, яка є інструментом конкретизації філософії та індивідуалізації банку серед конкурентів для клієнтів і робітників банку. Основу місії складають чіткі наміри, юридичні норми, практичні рекомендації щодо побудови системи управління.

Формулювання місії банку має бути чітким, яскравим, доступним для сприйняття, динамічним поєднанням тез і відображати такі аспекти стратегічного розвитку фінансово-кредитного інституту:

- постійна турбота про збереження ринкових позицій та фінансова стійкість банку;
- прагнення залишатися незалежним, не розраховуючи на продаж акцій банку або його поглинання;
- максимізація дивідендів для акціонерів і ринкової вартості банку;
- розширення та удосконалення діапазону продуктів і послуг, які банк пропонує або збирається запропонувати ринку;
- зростання банку (у вимірниках частки ринку й ефекту масштабу);
- добробут робітників, включаючи винагороду, можливості для кар'єрного росту та гарантії зайнятості.

Наступним етапом стратегічного управління є визначення *стратегічних (загальних, довгострокових) цілей*, досягнення яких має забезпечувати дотримання місії банку.

Стратегічні цілі мають відображати пріоритети розвитку банку в таких напрямах діяльності:

- *ринкова позиція* (досягнення лідерства у певному сегменті ринку, підвищення частки ринку до певного рівня, утримання ринкових позицій і т.д.);
- *інновації* (використання нових методів ведення бізнесу, надання нових видів послуг, освоєння нових ринків, застосування нових технологій або методів управління та ін.);
- *продуктивність* (продуктивність праці, ресурсозбереження та ін.);
- *ресурси* (визначення потреб у всіх видах ресурсів, порівняння наявного рівня з необхідним, формулювання мети щодо розширення або скорочення ресурсної бази, забезпечення її стабільності та ін.);

- *прибутковість* (абсолютні та відносні вимірники прибутковості та рентабельності);
- *система управління* (підвищення ефективності менеджменту);
- *персонал* (збереження робочих місць, забезпечення прийнятного рівня оплати праці, поліпшення умов і мотивації праці, розвиток персоналу та ін.);
- *соціальна відповідальність* (через виняткове значення для суспільства діяльність банків має бути зорієнтована не тільки на збільшенні власного прибутку, але й на розвиток загальновизнаних цінностей та підвищення суспільного добробуту).

Стратегічні цілі банку мають відповідати таким *критеріям*:

- *конкретність і можливість кількісного вимірювання*;
- *досяжність і конкретність часових меж досягнення*;
- *гнучкість* (можливість коригування у зв'язку з непередбаченими змінами зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей банку);
- *порівнянність, взаємна підтримка та несуперечливість*.

Після визначення стратегічних цілей має місце етап *стратегічного аналізу*, мета якого полягає в досконалому вивченні нинішнього та майбутнього положення банку з урахуванням стану зовнішнього середовища (детальному розгляду даного етапу стратегічного управління присвячено розділи 3 і 4).

Результатом стратегічного аналізу є визначення відповідності стратегічних цілей реальними можливостям розвитку банку та розробка шляхів усунення можливої невідповідності, що й формує вхідну інформацію для наступного етапу стратегічного управління – етапу *розробки варіантів стратегій*.

Як уже зазначалося, стратегія – ця якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, які повинні бути виконані для досягнення намічених цілей за допомогою розподілу та координації ресурсів.

Найбільш поширеною є модель розробки стратегії, що ґрунтується на ресурсній теорії (рис. 2.4).

Категоричне використання керівництвом банку певних рекомендацій щодо реалізації базової стратегії без відповідної адаптації та коригування може не дати очікуваних результатів. Це вимагає розробки на основі сучасної теорії та практики менеджменту оригінальної стратегії в кожному конкретному випадку.

Фактори, які обумовлюють вибір конкретної стратегії, досить важко піддаються кількісному аналізу, до того ж майже неможливо здійснити оцінку взаємозв'язків і невизначеності та ризику реалізації стратегій.

На практиці варіанти стратегії банку можуть не виключати один одного та певним чином комбінуватися. У цьому випадку проводиться

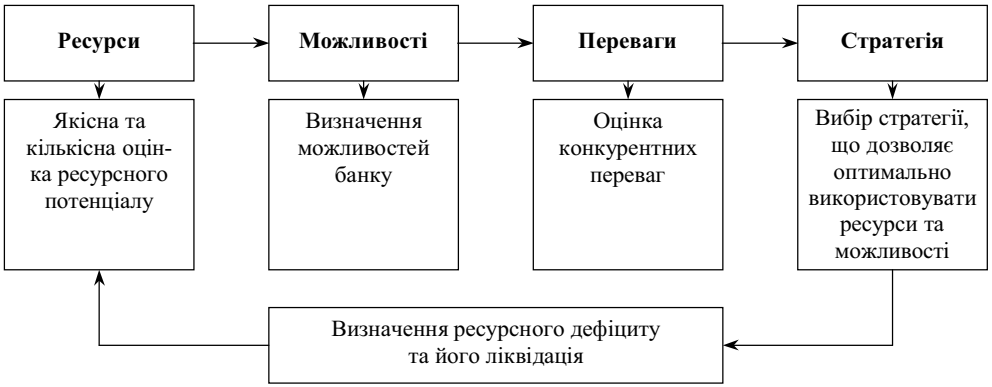


Рис. 2.4. Процес стратегічного управління в банку відповідно до ресурсної теорії

детальний аналіз декількох альтернатив. У межах іншого підходу детально аналізується одна альтернативна стратегія. Потім, якщо вона з певних причин не відповідає вимогам, здійснюється перехід до розробки та аналізу іншої стратегії.

Стратегічний вибір здійснюється в умовах обмежених часових, фінансових, людських і інших ресурсів, що обумовлює вибір варіанту, який не завжди буде найбільш оптимальним, хоча й забезпечить прийнятний рівень ефективності.

Для формулювання стратегічних альтернатив необхідно насамперед проаналізувати ключові стратегічні фактори з погляду поточної ситуації, у результаті чого може бути виявлена необхідність коригування місії та стратегічних цілей банку.

Звичайно існує значна кількість стратегічних альтернатив досягнення однієї і тієї ж мети. Саме тому для вибору оптимального варіанту виникає необхідність здійснення *оцінки стратегічних альтернатив* розвитку банку, яка здебільшого відбувається одночасно з формулюванням стратегічних альтернатив, що дозволяє скоротити витрати, пов'язані з аналізом неефективних варіантів стратегії.

Критеріями вибору альтернативних стратегічних рішень є:

- *гнучкість* (швидкість реагування на динаміку можливостей/загроз зовнішнього середовища);
- *можливість формування конкурентних переваг:*
  - використання сильних сторін банку та слабких сторін конкурентів;
  - нейтралізація слабких сторін банку та сильних сторін конкурентів;

- *відповідність цілям банку*;
- *можливості виконання*:
  - достатність наявних ресурсів;
  - сумісність стратегії з внутрішнім середовищем банку;
- *урахування взаємозв'язків з іншими стратегіями банку:*
  - дотримання корпоративного портфеля;
  - використання ефекту синергії та ін.

Стратегічні альтернативи розвитку банку необхідно оцінити на відповідність можливостям і загрозам зовнішнього середовища. Для досягнення конкурентних переваг, які є основою стратегії, необхідно оптимальним чином використовувати ресурси та напрямки діяльності банку. Саме тому обрана стратегія повинна відповідати зовнішньому оточенню, цілям банку, бути досяжною та не суперечити іншим стратегіям банку.

Процес вибору оптимальної стратегічної альтернативи містить такі складові:

- аналіз співвідношення стратегії зі стратегічними факторами, отриманими в результаті SWOT-аналізу (якщо стратегічна альтернатива не використовує зовнішні можливості та сильні сторони банку, а крім того, не враховує зовнішні загрози та слабкі сторони банку, то вона не є ефективною);
- аналіз можливості забезпечення виконання раніше поставлених цілей під час реалізації стратегії та її відповідності місії банку;
- визначення рівня взаємозалежності функціональних стратегій, що забезпечують дану стратегічну альтернативу;
- аналіз достатності частки ринку, яку передбачається завоювати в рамках стратегічного плану, для підтримки необхідного рівня рентабельності інвестицій;
- оцінка ризикованості даної стратегічної альтернативи (особливо якщо мова йде про залучення значних обсягів фінансових ресурсів);
- аналіз можливої реакції суб'єктів і факторів зовнішнього середовища, пов'язаної з реалізацією даної стратегічної альтернативи та ін.

Найбільш поширеним методом оцінки ймовірного економічного впливу кожної стратегічної альтернативи на майбутній розвиток банку є розробка детальних сценаріїв, у яких передбачається три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і реальний (найбільш імовірний). За умови, якщо ці сценарії адекватно відображають ставлення топ-менеджерів до ризику та їх особисті інтереси, можливу динаміку зовнішнього та внутрішнього середовища банку, використання методу сценаріїв може бути досить ефективним інструментом вибору найбільш оптимальної стратегії розвитку банку. Але остаточний вибір стратегічної альтернативи відбувається в результаті колективного обговорення стратегічними менеджерами та ухвалення на загальних зборах акціонерів банку.

Зміст наступного етапу стратегічного управління полягає в *реалізації обраної стратегії*, що є адміністративною діяльністю, яка включає організацію, фінансове планування, здійснення відповідних політик, створення мотивації та культурних умов, використання методів управління, максимальне використання наявних ресурсів.

Реалізація стратегії передбачає виконання адміністративних завдань, які стосуються певних аспектів діяльності банку (рис. 2.5).

При цьому об'єктами управління є персонал, фінанси, маркетинг та інновації, активне й адекватне використання яких забезпечує належне виконання стратегії.

Розробка та використання допоміжних систем (збір стратегічної інформації, внутрішній аудит, контроль якості та ін.) дозволяє значно підвищити ефективність стратегічного розвитку організації.

Однією з перших концепцій реалізації стратегії стала концепція McKinsey «7S»[1], у межах якої було визначено сім факторів, необхідних для втілення стратегії та успішного розвитку організації (рис. 2.6).

Рис. 2.5. Складові процесу реалізації стратегії

[1] Strategy, Skills, Shared values, Structure, Systems, Staff, Style.

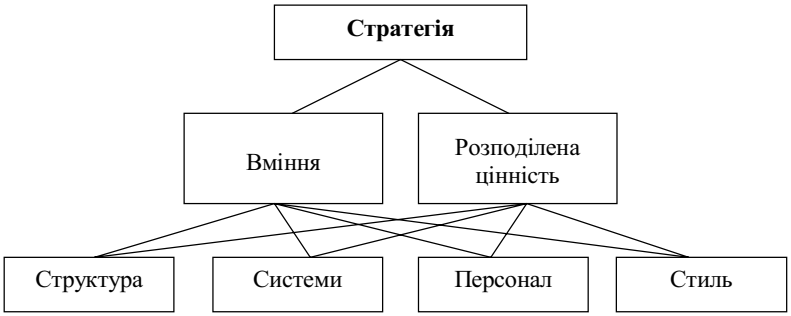


Рис. 2.6. Схема реалізації стратегії McKinsey „7S"

Заключним етапом стратегічного управління в банку є *стратегічний контроль і коригування реалізації стратегії*, в процесі якого відбувається моніторинг ринкового положення банку та успішності стратегії його розвитку, у разі необхідності приймаються відповідні заходи щодо удосконалення певних аспектів діяльності для оптимального досягнення стратегічних цілей.

Процес реалізації стратегії має відбуватися на різних рівнях організаційної структури банку, що дозволяє виділяти окремі рівні стратегічного управління.

Відповідно до міжнародних традицій банк, як правило, має три ієрархічних рівні (компоненти) формального процесу стратегічного управління:

1) *рівень банку в цілому* (визначення стратегічної філософії розвитку, на основі якої здійснюється загальне керівництво та визначаються напрямки діяльності банку, його організаційна структура та розподіл ресурсів. Рішення приймає рада директорів, президент, правління банку);

2) *рівень підрозділів* (реалізація основних стратегій, спрямованих на створення конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час, розробка окремих стратегій для кожного підрозділу банку. Рішення приймаються керівниками або їх заступниками);

3) *функціонально-операційний рівень* (розробка стратегій, які консолідують функціональні/операційні вимоги; створення набору методик, інструкцій і інших документів, що регламентують функціональні процеси, завдяки яким розвиваються та зберігаються конкурентні переваги банку. Конкретні рішення приймаються на рівні керівників підрозділів).

Світова практика стратегічного менеджменту банків відповідно до рівня прийняття та реалізації виділяє три типи стратегій (табл. 2.1) – корпоративний, діловий, функціональний.

Таблиця 2.1. Порівняльна характеристика рівнів стратегічного управління в банку

Характеристики	Рівні стратегічного управління		
	корпоративний	діловий	функціональний
Тип	Концептуальний	Змішаний	Операційний
Гнучкість	Значна	Середня	Низька
Зв'язок з поточною діяльністю	Інноваційний	Змішаний	Додатковий
Ризик	Значний	Середній	Низький
Потенційний прибуток	Значний	Середній	Незначний
Витрати	Значні	Середні	Помірковані
Проміжок часу	Значний	Середній	Незначний
Кооперація	Значна	Поміркована	Незначна
Здатність до пристосування	Низька	Середня	Значна

Корпоративна (портфельна) стратегія описує загальні напрямки розвитку та складається з дій, спрямованих на затвердження позицій у різних галузях та підходів щодо управління за кількома напрямками діяльності банку. Корпоративна стратегія фіксує такі аспекти:

- розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу;
- рішення про диверсифікацію з метою зниження господарського ризику та використання ефекту синергії;
- зміна організаційної структури;
- формування єдиної стратегічної орієнтації діяльності підрозділів;
- рішення про злиття, придбання, вхід до складу ПФГ або інших інтеграційних структур і т.д.

Ділова (бізнес) стратегія спрямована на забезпечення довгострокової конкурентної переваги окремого напряму діяльності (підрозділу) або банку в цілому. Ділова стратегія розкриває такі питання:

- визначення заходів, вжиття яких є необхідною умовою реакції на виникнення змін у галузі, економіці в цілому, законодавстві, на політичній арені та в інших факторах зовнішнього середовища, що впливають на діяльність банку;
- розробка ринкових підходів і дій, спрямованих на забезпечення стійкої конкурентоспроможності;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів;
- вирішення конкретних стратегічних проблем, що супроводжують розвиток банку, і т.д.

Успішність стратегії бізнесу визначається стабільністю конкурентної переваги, саме тому цей вид стратегії ще називають стратегією конкурен-

ції. Для спеціалізованих банків з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається з діловою.

Функціональна стратегія визначає механізм управління ключовими підрозділами бізнесу та вирішення важливих завдань (рекламні кампанії, придбання матеріалів, управління запасами, технічне обслуговування, постачання). Така стратегія розробляється функціональними відділами та службами банків на основі корпоративної та ділової стратегій. Основними функціональними стратегіями є стратегії маркетингу, фінансів, виробництва та ін. Їх мета полягає в забезпеченні ефективного розподілу ресурсів функціонального підрозділу, пошуку оптимальної лінії його поведінки в межах загальної стратегії.

Прийняття рішень, що визначають концепцію та напрямки стратегічного розвитку банку, складає компетенцію зборів акціонерів банку, його наглядової ради та правління. Для великого банку доцільною є наявність спеціального департаменту зі стратегічного управління – постійного структурного підрозділу, що вирішує питання попереднього узгодження змісту стратегій і внесення пропозицій щодо наступного їх коригування, а також приймає окремі стратегічні рішення.

Безпосередня аналітична й організаційна робота в цьому напрямку здійснюється підрозділом стратегічного аналізу банку. В окремих випадках у ній беруть участь керівники та окремі фахівці підрозділів банку, до компетенції яких входить розробка пропозицій з формування стратегій опосередкованого економічного управління, їх узгодження з усіма зацікавленими сторонами.

Реалізація комплексу стратегій відбувається на тактичному й оперативному рівнях управління банку (рис. 2.7).

Тактичний рівень представлений департаментами з профілюючих сфер банківської діяльності, які здійснюють реалізацію стратегій, приймаючи рішення за всіма тактичними питаннями, вибирають конкретні варіанти розвитку та дії банку в межах правил, які визначаються сукупністю стратегій.

Безпосередньо реалізацією прийнятих рішень на оперативному рівні займаються функціональні та лінійні підрозділи банку, а також філії, що здійснюють практичну діяльність у регіонах.

Заради досягнення успіху банку стратегії на всіх рівнях мають бути погоджені й тісно взаємодіяти між собою. На стратегічний план нижчого рівня накладаються обмеження стратегій більш високих рівнів ієрархії, що в цілому створює в банку цілісну систему реалізації процесу стратегічного управління (рис. 2.8 і 2.9).

Наведений приклад алгоритму стратегічного управління свідчить, що основою стратегії є стратегічні цілі банку, які протягом усього періоду

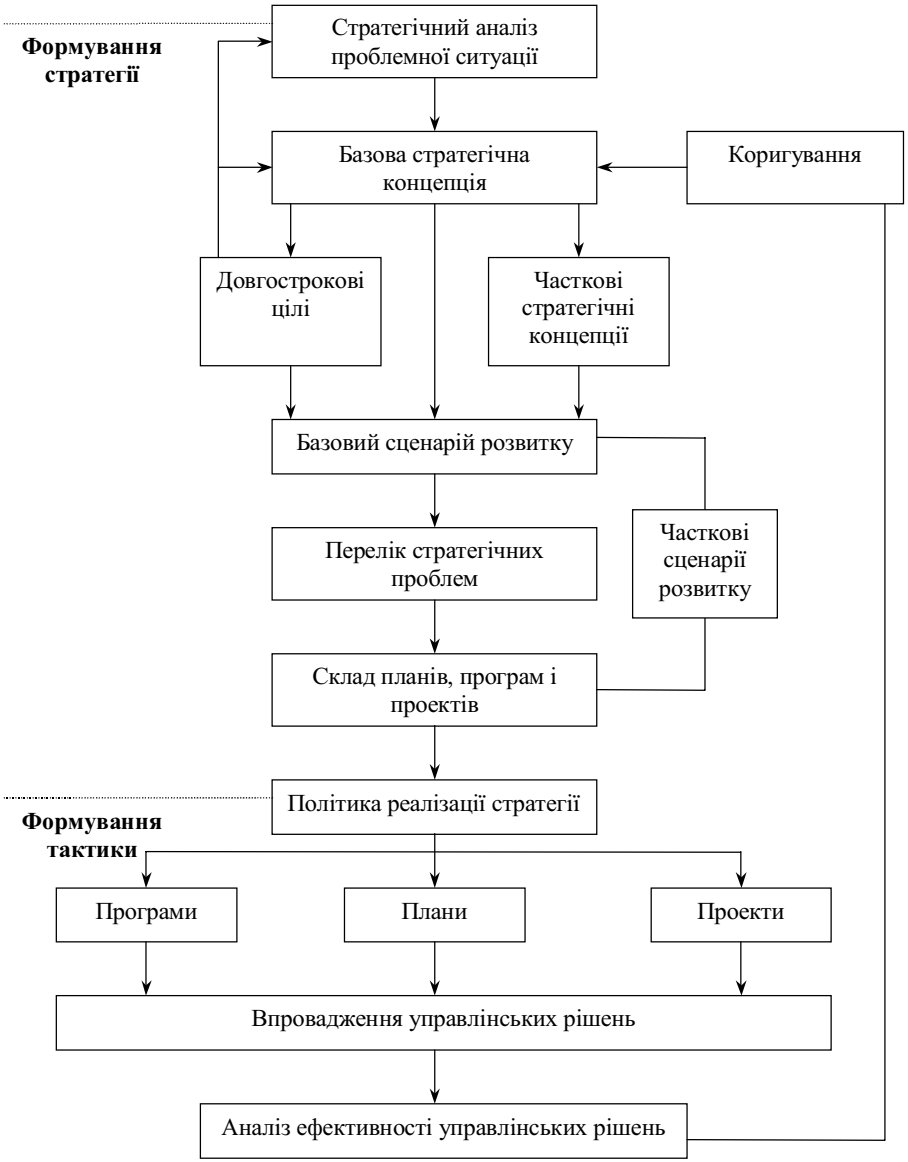


Рис. 2.7. Процес реалізації стратегії

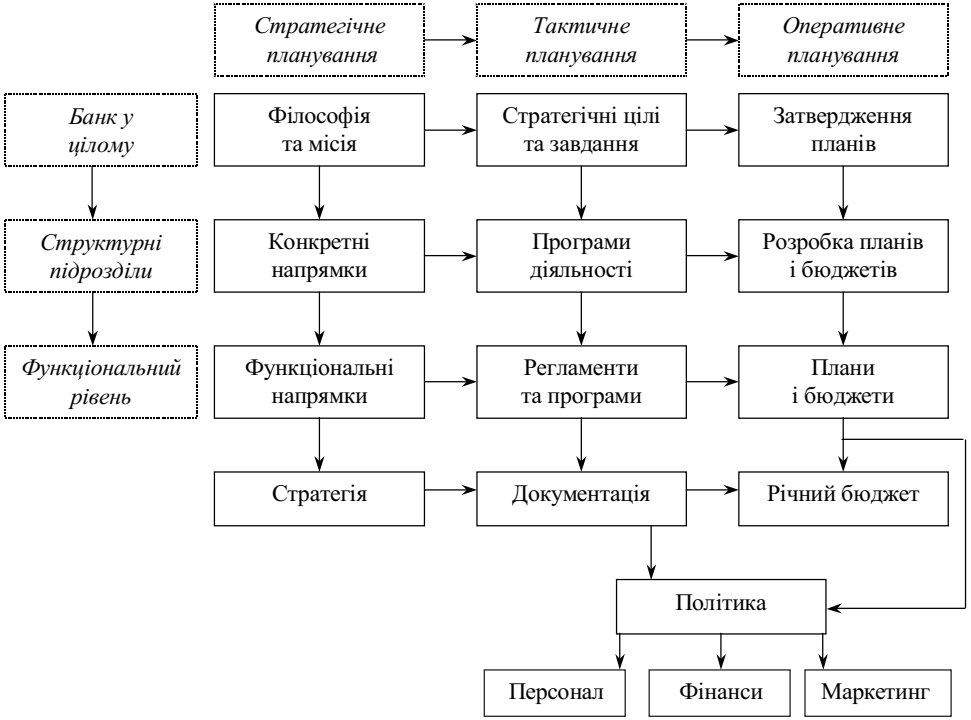


Рис. 2.8. Процес стратегічного планування за рівнями управління

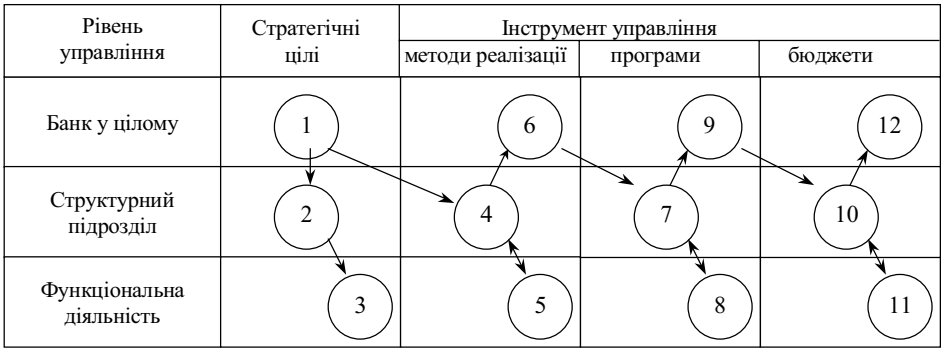


Рис. 2.9. Алгоритм стратегічного управління в банку

стратегічного управління можуть коригуватися, але відрізняються певним рівнем стабільності (етапи 1 та 2). Завдання етапів 3–11 повинні щорічно переглядатися, коригуватися та доповнюватися.

2.2. Стратегічні рішення й методи їх прийняття

Процес управління будь-якою організацією з погляду сполучних процесів містить такі компоненти:

1) отримання інформації про стан організації та зовнішнього середовища;
2) порівняння існуючого та бажаного стану організації;
3) прийняття рішення про зміну стану організації або досягнення нової мети;
4) розробка управлінського рішення та його реалізація.

Прийняття та виконання рішень є головним чинником виконання цього глобального завдання.

Управлінське рішення – це директивний захід цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, що ґрунтується на результатах аналізу ситуації, визначенні цілей і складається з програми (послідовності дій) їх досягнення.

Управлінське рішення має ресурсний характер, тобто його реалізація завжди пов'язана з використанням тих чи інших ресурсів організації.

Згідно з найбільш поширеною класифікацією управлінських рішень виділяються три категорії рішень: стратегічні, тактичні (адміністративні), оперативні.

Стратегічні управлінські рішення – це рішення, яким притаманні такі характеристики:

- спрямованість на перспективні цілі та можливості, а не на завдання;
- інноваційність;
- наявність значної кількості альтернатив при прийнятті стратегічних рішень, а також надзвичайна складність формування, оцінки та вибору цих альтернатив;
- високі вимоги до рівня компетенції (результат стратегічного рішення більше залежить від його якості, ніж від своєчасності прийняття);
- значний рівень невизначеності (необхідність і неможливість повного враховування нинішньої та прогнозної дії неконтрольованих зовнішніх факторів);
- невисокий рівень гнучкості та адаптивності до змін умов розвитку;
- масштабність (залучення значних обсягів ресурсів, що може мати значні довгострокові наслідки для організації).

До стратегічних рішень, як правило, належать рішення, що стосуються таких напрямків діяльності банку:

- впровадження інновацій;
- здійснення організаційних змін (придбання, злиття, поглинання; зміна організаційно-правової форми банку або структури управління; впровадження нових форм організації оплати праці, взаємодії з постачальниками і споживачами та ін.);
- вихід на нові ринки збуту тощо.

Стратегічними є також рішення, прийняті при виборі нових продуктів і нових ринків діяльності, при визначенні цілей і основних напрямків розвитку організації.

Стратегічні рішення зорієнтовані на забезпечення оптимального розподілу ресурсів, який має максимально відповідати цілям організації. Так, рішення про придбання організації або відкриття філії означає інвестування коштів у певний вид діяльності. Тобто керівництво обирає те середовище, у якому на його думку, слід очікувати найбільш вигідне порівняно з іншими альтернативами використання вкладених коштів.

У цілому використання терміну «стратегічне рішення», як правило, відображає відносини організації з її зовнішнім середовищем.

Тактичні (адміністративні) рішення приймаються у сфері структуризації ресурсів організації з метою створення максимального ресурсного потенціалу. Їх об'єктами є такі аспекти діяльності організації:

- ієрархічні відносини;
- організація праці та навчання персоналу;
- використання інформаційних та комунікаційних мереж;
- придбання ресурсів;
- організація розподілу ресурсів;
- фінансування діяльності організації та ін.

Від ефективності процесу прийняття та реалізації адміністративних рішень залежить оптимальність використання ресурсів організації.

Метою *оперативних* рішень є досягнення максимального прибутку поточної діяльності організації. До них належать, наприклад, визначення цін, рішення щодо збуту конкретного продукту, розробка плану продажу, визначення необхідного рівня резервів і т.д.

Існують інші підходи до класифікації управлінських рішень, наприклад, на основі критерію часу дії:

- *стратегічні* (характеризують вибір загальної поведінки організації в довгостроковому аспекті);
- *тактичні* (реалізація стратегічних рішень, організація використання необхідних ресурсів у короткостроковому та середньостроковому періоді);

- *адміністративні* (забезпечення управління ресурсами організації в короткостроковому аспекті);
- *механічні* (забезпечення повсякденного функціонування організації).

Існують також інші класифікації, але їх використання не супроводжується значною науковою та практичною актуальністю. На практиці всі рішення, що приймаються в процесі управління організацією, поділяються на дві категорії – стратегічні і тактичні.

Таким чином, стратегічні рішення на тривалий термін визначають основні напрямки розвитку організації та її відносини із зовнішнім середовищем, вибір між тим чи іншим напрямком діяльності або її диверсифікацією. Тим самим визначаються умови та правила розвитку, відповідно до яких реалізується поточна діяльність організації, яка повинна адаптуватися до проблем, що постійно виникають через динаміку та непередбачуваність зовнішнього середовища. Саме виконання цього завдання складає об'єкт оперативних рішень у системі управління.

Зміст однієї з найбільш важливих відмінностей стратегічних рішень від оперативних полягає в їх *масштабності*. Оперативні рішення впливають на окремі напрямки діяльності організації, стратегічні – на організацію в цілому та на всі напрямки її діяльності.

Іншою відмінністю є *тривалість дії*. Оперативні рішення в більшості випадків є короткостроковими, а стратегічні діють протягом значного періоду часу.

Наступним фактором є *кількість параметрів*. Стратегічні рішення впливають на всі напрямки діяльності організації, тобто є універсальними, що

Таблиця 2.2. Порівняльна характеристика управлінських рішень

Характеристика	Тип рішення	
	стратегічне	оперативне
Масштаб дії	Глобальний	Локальний
Термін дії	Значний	Незначний
Кількість параметрів	Значна	Незначна
Оточення	Динамічне	Статичне
Час	Варіативний	Недостатній
Кількість цілей	Значна	Одна або кілька
Структуризація цілей	Значна	Незначна
Інформація	Часткова, загального характеру	Точна, конкретна
Рівень ризику	Значний	Поміркований
Ієрархічний рівень прийняття	Високий	Переважно низовий
Частота прийняття	Одноразова	Постійна
Формалізація	Незначна	Значна

висуває якісно більш високі вимоги до рівня та широти компетенції стратегічного менеджера, ніж до керівника низового (оперативного) рівня.

При прийнятті оперативного рішення *оточення* є сталим і менеджер керується досить чіткою та конкретною інформацією. У цих умовах єдиним обмеженням є *час*.

Стратегічні рішення визначають кілька *цілей* (рентабельність, норма прибутку, темп росту та ін.), а оперативні спрямовані на досягнення певної конкретної мети.

Однією з найважливіших умов при прийнятті рішень є *обсяги наявної інформації*. Стратегічне рішення досить часто приймається в умовах інформаційної обмеженості, оперативне – ґрунтується на точній, об'єктивній інформації. Саме тому навіть добре підготовлене стратегічне рішення пов'язане зі значним рівнем *ризику*.

Необхідною умовою прийняття стратегічних рішень є наявність значних обсягів інформації, але фактично основу будь-якого стратегічного рішення складають оцінки за такими важливими критеріями:

- сильні та слабкі сторони організації;
- сили, слабкості та стратегії конкурентів;
- конкурентна позиція, клієнти та їх потреби, ринкове середовище.

Результати аналізу зазначених складових дозволяють оцінити привабливість ринку за умови вибору певної стратегії (рис. 2.10).

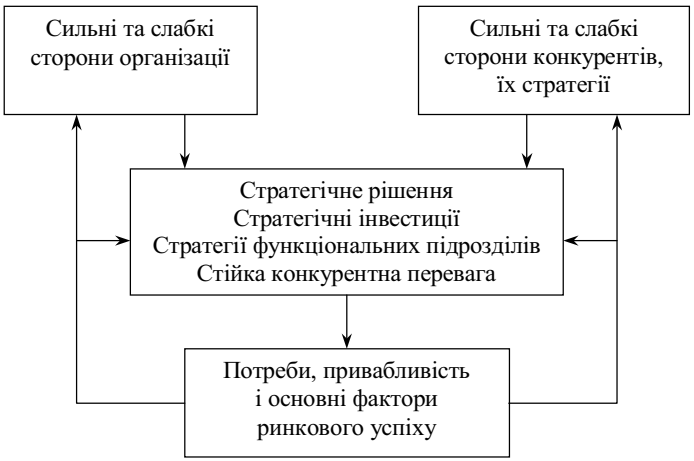


Рис. 2.10. Структура стратегічних рішень у банку

Залежно від *рівня формалізації*, тобто можливості використання стандартних методів і моделей, управлінські рішення поділяються на формалізовані та неформалізовані.

Перші приймаються відповідно до певних правил, процедур, моделей, що дозволяє значно спростити процес прийняття рішення в типових ситуаціях. Якщо проблема повторюється і її складові елементи можуть бути визначені, передбачені та проаналізовані, вона може бути розв'язана шляхом прийняття рішення відповідно до формалізованих процедур.

Враховуючи кількість і якість доступної інформації при розробці стратегічного рішення, можна зробити висновок про те, що воно найчастіше є неформалізованим. Таке рішення має нетиповий характер, приймається у випадку незвичної або виняткової ситуації, коли проблема, що виникла, не є настільки значною, щоб створювати для її вирішення ту чи іншу модель.

Крім того, неформалізовані рішення поділяються на структуровані та неструктуровані. Структуровані рішення приймаються за проблемами, структура яких є вже відомою (збільшення обсягів обслуговування, відкриття нової філії). Неструктуровані рішення перш за все пов'язані з оригінальним, інтуїтивним пошуком можливих варіантів розвитку.

Останнім часом здійснюється поступовий перехід від неструктурованих до структурованих рішень, від структурованих до формалізованих. Це пояснюється накопиченням відповідного досвіду та розвитком інформаційних і програмних технологій. Подібна динаміка може відбуватися в межах одного рівня процесу управління: рішення, що традиційно вважалося стратегічним, у конкретній ситуації може набувати характеру тактичного.

На практиці діяльність топ-менеджерів банків найчастіше базується на прийнятті інтуїтивних рішень. Але, якщо банк починає успішно розвиватися та розширює клієнтську базу і обсяги обслуговування або істотних

Таблиця 2.3. Приклади управлінських рішень на різних рівнях

Рівень управління	Тип рішення		
	формалізовані	неформалізовані	
		структуровані	неструктуровані
Стратегічний	Розташування філій і представництв	Придбання сторонньої організації	Рішення про диверсифікацію
Тактичний (адміністративний)	Аналіз невідповідності стандартному рівню витрат	Процедура відновлення устаткування	Визначення розміру індивідуальної винагороди
Оперативний	Надання стандартних послуг	Розробка каналу збуту	Надання специфічних послуг

змін набуває зовнішнє середовище, покладатися лише на інтуїтивні рішення, як свідчить практика, не можна. Це, а також консерватизм і необхідність дотримання поміркованого рівня ризикованості потребує підвищення рівня формалізації стратегії розвитку банку.

Існує величезна кількість підходів щодо формалізації процесу прийняття й реалізації стратегічних рішень, однак найбільш поширеною серед них є *модель прийняття раціонального рішення*, яка включає 5 етапів:

1) дослідження ситуації;
2) визначення наявних ресурсів і існуючих обмежень;
3) формулювання кола потенційних альтернативних рішень;
4) оцінка визначених альтернатив і вибір одного найбільш оптимального варіанту рішення;
5) реалізація прийнятого рішення та контроль за його виконанням.

Етап *дослідження проблемної ситуації* має такі складові:

- збір інформації;
- діагностика наявної проблеми,
- ідентифікація цілей організації.

Основною метою *збору інформації* є одержання адекватного відображення картини ситуації. При цьому вирішуються такі завдання:

- збір і постійне відновлення інформації про параметри зовнішнього середовища та стан організації;
- зберігання такої частини інформації, яка забезпечує можливість аналізу динаміки;
- передача інформації для аналізу та обробки у зручному вигляді.

Метою *діагностики проблеми* є визначення необхідності управлінського втручання на основі аналізу ситуації та прогнозування можливих наслідків її розвитку. Тут існує декілька алгоритмів дій:

- аналіз відхилення показників розвитку від бажаного стану (управління «за відхиленням» або реактивне управління);
- аналіз параметрів впливу та прогнозування їх можливих наслідків (активне управління);
- аналіз фактів формування певних умов для реалізації визначеної заздалегідь програми (програмне управління).

На практиці широко використовуються комбіновані схеми управління.

Якщо в результаті діагностики проблеми визначається, що існує потреба в управлінському впливі, то активізується наступний етап моделі прийняття стратегічних рішень.

Основне завдання етапу *ідентифікації цілей* полягає у визначенні цілей, які мають бути досягнуті в процесі вирішення даної проблеми. Наявність чітких, конкретних, досяжних цілей є необхідною умовою формування управлінського рішення та наступного досягнення необхідного ефекту шляхом його реалізації.

Етап *визначення ресурсів і обмежень*. Коло можливих альтернативних варіантів управлінських рішень обмежується обсягами та характером ресурсів, досяжних для системи управління, а також різноманітними об'єктивними та суб'єктивними перешкодами. З іншого боку, при наявності та використанні сприятливих факторів коло можливих альтернативних варіантів управлінських рішень певною мірою розширюється.

Отже, розробка обґрунтованих і потенційно ефективних варіантів управлінських рішень може здійснюватися лише з урахуванням інформації про *ресурси*, які має система управління, про *можливості*, які можуть бути використані, та *загрози*, яких потрібно намагатися уникнути або компенсувати.

Формулювання альтернативних рішень може реалізовуватися шляхом використання методів експертних систем і комбінації різних операцій, що визначаються експертами або знаходяться в базі даних.

Експертна система використовує евристичні знання, які надаються відповідними фахівцями. Для сфер використання експертних систем характерною є обмеженість предметної галузі знань, спроби розширення якої у переважній більшості випадків завершуються безуспішно.

При виникненні нестандартної ситуації пропонується метод *генерації рішень*. Якщо такий набір можливих дій не передбачається заздалегідь, він може бути створений експертом для кожного конкретного випадку. При цьому особа, що приймає рішення, визначає можливу послідовність виконання операцій.

На етапі *оцінки альтернатив і вибору оптимального варіанту рішення* менеджер керується такими критеріями:

- можливості реалізації та реальність;
- відповідність місії, іміджу і стратегічним цілям організації;
- широта й масштабність можливих наслідків і т.д.

Зміст заключного етапу моделі прийняття раціональних стратегічних рішень полягає у *реалізації цих рішень і здійсненні контролю*.

Реалізація рішення потребує не тільки координації відповідної діяльності, але й придбання та розподілу необхідних ресурсів, складання бюджетів і графіків виконання дій, призначення виконавців і відповідальних, їх стимулювання, ефективного контролю та ін.

Наведена методика послідовно звужує коло можливих рішень до найбільш оптимальних і є однією з найбільш поширених для умов стратегічного управління.

Крім теорії раціоналізму, досить поширеною є процедура прийняття управлінських рішень, *заснована на судженнях і досвіді*, відповідно до якої рішення являє собою вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Для того щоб спрогнозувати результат реалізації альтернативних варіантів вибору, менеджер використовує знання про подібні ситуації в минулому.

Використання суджень як основи управлінського рішення є досить корисним, оскільки значна кількість ситуацій має тенденцію до частого повторення, що визначає можливість прийняття рішення на підставі успішного досвіду управління.

Однак в умовах стратегічного менеджменту використання суджень як факторів прийняття рішення є недостатнім, коли ситуація є унікальною або надзвичайно складною.

Погляд фахівців

Віце-президент міжнародної консультативної фірми Booz, Ellen & Hamilton Джон Д. Маєр стверджує: «Значна кількість менеджерів вважають, що всі їх проблеми можуть бути вирішені за допомогою досвіду та здорового глузду. Однак те, що здається простим, цілком може виявитися надзвичайно складним. Проблема може лише здаватися очевидною та знайомою».

Надмірна орієнтація на досвід визначає відмову від реалізації нових, можливо, більш ефективних альтернатив під час прийняття стратегічних рішень і може супроводжуватися негативним розвитком тенденцій і зниженням інноваційності.

В останні роки значного поширення набули концепції, призначення яких полягає у формалізації процесу прийняття рішення, з урахуванням, крім раціональної складової, властивостей людської психології.

Відповідно до теорії *обмеженої раціональності* менеджер, який приймає рішення, має неадекватну інформацію про сутність проблеми та можливі шляхи її вирішення, обмежений у часі та інструментах збору додаткової інформації, а також межами свого інтелекту та пам'яті. Замість того, щоб шукати найбільш оптимальне рішення, менеджер часто вибирає те з них, що відповідає вимогам згідно з попереднім аналізом та забезпечує прийнятний рівень ефективності.

Адаптивна теорія прийняття рішень ґрунтується на припущенні, що зв'язок, який існує між дією та її наслідком, є набагато складнішим і непередбачуваним, ніж вважають прихильники раціональної теорії. Результат реалізації рішення складається на основі комбінації діяльності організації та відповідної реакції інших організацій певної галузі.

Різновидами адаптивного підходу є теорії ігор і хаосу.

Найбільш типові приклади використання *теорії ігор* у практиці прийняття управлінських рішень мають місце у сфері цінової конкуренції,

пов'язаній з пропонуванням товарів і послуг з низьким рівнем диференціації якісних параметрів. При цьому на результат будь-якого стратегічного рішення значною мірою впливає присутність інших учасників ринку та особливості їх відповідної реакції.

Прихильники *теорії хаосу* особливу увагу приділяють концепції турбулентності системи управління, яка базується на припущенні про непередбачуваність майбутнього положення системи управління. Турбулентність значно відрізняється від стану визначеності, ризику та невизначеності, які відображають відносно стабільні умови, що дозволяють менеджеру вибрати доступну мету розвитку організації. Хаос як характеристика статусу організації відносно зовнішнього середовища за цією теорією має три стани: рівновага, нерівновага та обмежена нестабільність. Головне завдання стратегічного менеджменту полягає в утриманні організації в межах третьої стадії, оскільки лише за цієї умови зберігається можливість здійснювати інноваційну діяльність. При цьому процес прийняття рішень перетворюється в постійне пристосовування до сил, які виходять за межі можливого контролю з боку системи управління організації.

Досить специфічним є *інтуїтивний спосіб* прийняття рішень, зміст якого полягає у здійсненні вибору тільки на основі внутрішнього переконання менеджера про його оптимальність, яке не ґрунтується на результатах раціональних та логічних суджень. Особа, що приймає рішення, не займається при цьому свідомим аналізом кожної альтернативи рішення і в деяких випадках навіть не має потреби у чіткому розумінні ситуації.

Збільшення обсягів інформації та підвищення її якості може значно спрощувати процес прийняття оперативних і тактичних рішень, стратегічні ж рішення, крім результатів аналізу даних, досить часто ґрунтуються на інтуїтивних судженнях. Практика свідчить про наявність досить значного рівня залежності керівників вищого рівня від інтуїції.

Погляд фахівців

Згідно з опитуваннями менеджерів вищої ланки, близько 80% з них керуються інтуїтивними судженнями в процесі прийняття стратегічних рішень.

Д-р Йонас Сік констатує: «Інтуїція – це щось, біологію чого ми дотепер не розуміємо. Але завжди, просинаючись уранці, я сподіваюсь, що вона готує для мене щось і сьогодні. Інтуїція – мій головний партнер під час прийняття стратегічно важливих рішень».

Пол Кук, засновник і президент фірми Deychem, стверджує, що майже всі його стратегічні рішення, які виявилися успішними, ґрунтувалися на інтуїції.

У тій чи іншій організаційній ситуації керівник може мати величезну кількість можливих варіантів стратегічних альтернатив, вибір найбільш

оптимальної з яких без застосування інтуїції практично неможливий. Однак прийняття стратегічних рішень, які ґрунтуються виключно на інтуїції менеджерів, без використання логіки супроводжується занадто високим рівнем ризикованості.

2.3. Стратегічний контроль

Ефективний розвиток банку потребує постійного контролю за реалізацією його стратегії. З поглибленням і розширенням економічних реформ відбувається значна трансформація змісту, форм і методів контролю.

У системі банківського управління контроль залежно від того, хто його здійснює, поділяється на зовнішній і внутрішній.

Необхідність зовнішнього контролю обумовила появу державного нагляду за діяльністю банків, що перебачає формулювання та застосування спеціальних правил і інструкцій зі здійснення банківської діяльності, включаючи контроль за дотриманням цих правил. Функції зовнішнього контролю за діяльністю фінансово-кредитних організацій, крім державних контрольних органів (НБУ, Державної податкової інспекції, Державного митного комітету й ін.), здійснюють також зовнішні незалежні аудитори на договірній основі з метою надання незалежної, кваліфікованої оцінки вірогідності бухгалтерського обліку та звітності банку, а також формулювання рекомендацій стосовно зміцнення фінансового стану банку та підвищення ефективності його діяльності.

Зовнішній контроль здійснюється, як правило, лише у формі заключного контролю, має епізодичний характер, обмежений у використанні внутрішньої інформаційної бази та здійснюється особами, не пов'язаними з банком, який виступає об'єктом перевірки.

Система зовнішнього контролю за діяльністю банків виконує цілий ряд функцій (рис. 2.11).

Вихідною специфічною функцією банківського контролю є *забезпечення законності*, зміст якої полягає у створенні нормативно-правової конструкції, у межах якої здійснюється діяльність банків. Виконання цієї функції доповнюється *пруденційною* функцією, призначеною для запобігання негативних ризиків банківської діяльності шляхом формування пруденційних нормативів.

Рівень відповідності діяльності банків нормативам, вимогам і законодавчим нормам визначається шляхом оцінки й аналізу. *Оціночна* функція дозволяє, з одного боку, формувати загальне уявлення про характер і рівень того чи іншого ризику, а з іншого – визначати його причини й умови запобігання. Ефективність даної функції зовнішнього контролю

Рис. 2.11. Система функцій зовнішнього контролю в банківській сфері

визначається обґрунтованістю відтворення принципів поведінки банків і їх контрагентів. Особливе значення при цьому має оцінка кредитоспроможності позичальників банків.

Аналітична діяльність спрямована на розгляд трьох основних аспектів фінансової діяльності банків. Насамперед, мова йде про умови функціонування капіталу. З цією метою аналізуються основні нормативи капіталу: капітал банку, мінімальний розмір статутного капіталу, платоспроможність, достатність капіталу. Іншим аспектом аналізу є перевірка нормативів ліквідності та вивчення можливих умов виникнення ризиків.

Виконання *аналітичної* функції дозволяє вчасно визначити проблеми, розробити механізми їх запобігання та надати банкам рекомендації щодо вживання відповідних управлінських заходів. Завдяки цьому виконується *превентивна* функція.

Процес здійснення зовнішнього контролю за діяльністю банків пов'язаний з виконанням *консультаційно-коригувальної* функції, що становить процес усунення незначних недоліків, виявлених у діяльності банку. Реалізація цієї функції відбувається за допомогою висування до банку вимог щодо необхідності коригування його роботи, спрямованої на усунення виявлених недоліків, якщо останні не мають системного характеру і не супроводжуються значними загрозами для банку. У цьому випадку органи нагляду можуть обмежитися наданням консультацій керівництву банку та погодженням характеру виправних заходів.

Якщо в роботі банку виявлено певні порушення та недоліки, що загрожують частковою або повною втратою його платоспроможності, ліквідності, стійкості тощо, то органи нагляду виконують *обмежувальну* функцію,

зміст якої полягає в застосуванні таких заходів впливу, що обмежують фінансову й організаційну діяльність банку (наприклад, позбавлення банку ліцензії або скорочення пунктів здійснення операцій, які супроводжуються підвищеним ризиком або недостатнім рівнем внутрішнього контролю). Граничними формами обмеження є такі санкції Національного банку України, як відкликання ліцензії на здійснення всіх банківських операцій або ухвалення рішення про реорганізацію чи ліквідацію банку.

Діяльність наглядових органів з регулювання роботи банків і створення міжнародної системи банківського нагляду є об'єктивною необхідністю для ефективного розвитку світової економіки.

При цьому контроль за банківською діяльністю та її регулювання є взаємодоповнюючими, але не тотожними видами діяльності наглядових органів. Під *регулюванням* розуміють розробку та впровадження уповноваженими органами конкретних правил або інструкцій, що базуються на чинному законодавстві та визначають структуру і способи здійснення банківської справи. *Контроль* за діяльністю банків здійснюється з метою забезпечення надійності та стійкості окремих банків і передбачає цілісний і безперервний нагляд за здійсненням діяльності банків відповідно до існуючого законодавства та інструкцій.

Основними макроекономічними цілями банківського нагляду є:

- захист вкладників від неефективного управління банками та шахрайства;
- підтримка стабільності банківського сектору шляхом запобігання «системних ризиків», за яких банкрутство одного банку може зумовити банкрутство декількох банків і втрату довіри до всієї банківської системи країни;
- захист фондів страхування від втрат у країнах, де в інтересах банківських вкладників застосовуються подібні заходи, та ін.

У таких країнах, як США, Німеччина, Франція та Японія, існують змішані системи банківського нагляду, у межах яких центральний банк поділяє обов'язки з нагляду з іншими державними органами (у США – з Міністерством фінансів через Контролера грошового обігу, 50 банківськими департаментами при урядах штатів; у Франції – з Банківською комісією; у Японії – з Бюро банків при Міністерстві фінансів; у Німеччині – з Федеральним відомством з нагляду за кредитною справою). У Великобританії й Італії банківський нагляд здійснюється винятково центральними банками. У деяких державах, наприклад, у Канаді, Норвегії та Австрії, органи нагляду здійснюють свою діяльність незалежно від центрального банку (нагляд здійснює тільки Міністерство фінансів). Однак будь-які органи, що виконують наглядові функції, у всіх країнах наділені досить широкими повноваженнями: вони мають право одержувати від кредитної організації необхідну інформацію про її діяльність; перевіряти її

документацію та звітність; вимагати відповіді на поставлені запитання; регламентувати діяльність фінансово-кредитних організацій; приймати на законних підставах рішення щодо різних аспектів діяльності банків (аж до їх закриття).

Банківський нагляд у широкому сенсі складається з власне нагляду за банками (дистанційного або документарного) та інспектування, тобто здійснення інспекційних перевірок на місцях.

Залежно від особливостей окремих країн зазначені види нагляду використовуються по-різному.

У ряді країн, наприклад, у Великобританії, увага акцентується на документарному нагляді. В інших, наприклад, у США, – на регулярному та комплексному вивченні фінансового стану кожного банку під час інспектування. Для більшості країн характерним є поєднання дистанційного контролю за діяльністю банків на основі аналізу звітних документів з виїздом інспекторів для перевірок безпосередньо в банках. При цьому органи нагляду взаємодіють зі службами зовнішнього та внутрішнього аудиту банків. Контроль здійснюється за всіма основними етапами функціонування банків.

Перший етап наглядової діяльності здійснюється у вигляді надання банку ліцензії на здійснення банківської діяльності. Створення нового банку, як правило, регулюється загальним або спеціальним банківським законодавством. При цьому в більшості країн необхідний спеціальний дозвіл (ліцензія) на відкриття банку, що зумовлене бажанням обмежити коло юридичних осіб, які виконують банківські операції.

Для одержання ліцензії кредитна установа, яка подала заявку, має відповідати ряду вимог, що стосуються таких аспектів діяльності банку:

- мінімальний розмір статутного капіталу (відповідно до Базельських угод – не менше 5 млн. євро);
- джерела початкового капіталу (його походження та структура);
- склад основних акціонерів;
- рівень кваліфікації та інших характеристик менеджерів;
- коло операцій і стратегія діяльності;
- обґрунтованість оцінки банківських активів на основі їхньої ринкової вартості;
- створення резервів на випадок непогашення клієнтами заборгованості та ін.

Ліцензія має містити положення про терміни її дії, умови подовження, можливості внесення виправлень або її анулювання, можливість якого припускається у разі, якщо банк:

- не спроможний почати операції по закінченні встановленого для цього терміну;

- здійснює операції, не передбачені ліцензією;
- не виконує умов, зазначених у ліцензії;
- порушує закон або нормативні акти;
- здійснює дії, що зашкоджують інтересам кредиторів і вкладників, і т.д.

Іноді контроль за діяльністю банків здійснюється у формі обмеження тієї чи іншої сфери їх діяльності (керованої спеціалізації). Типовим прикладом є спеціалізація американських і японських кредитно-фінансових установ на противагу універсальному характеру діяльності німецьких банків. Хоча в даний час у більшості розвинених країн практично відсутні обмеження на здійснення банками тих чи інших видів діяльності, деякі напрямки, наприклад страхова діяльність, залишаються в окремих країнах під забороною.

Ще одним проявом зовнішнього контролю за діяльністю банків є нагляд за створенням філій і відділень. Цей вид контролю істотно відрізняється в різних країнах: в одних країнах не потрібно ніякого дозволу на створення банками нових структурних підрозділів (наприклад, Бельгія, Нідерланди, Данія); в інших – достатньо декларації (Німеччина, Франція, Великобританія); у третіх – вимагається спеціальний дозвіл (США, Японія).

Об'єктом зовнішнього контролю є також придбання акцій інших банків, яке регулюється тими ж правилами, що й створення банків. Контроль при цьому, як правило, не є дуже ретельним, але угода обов'язково має бути зареєстрована.

Ще одним об'єктом контролю є банківське злиття. Серед європейських країн особливо жорстким регулюванням банківського злиття відрізняється законодавство Франції. Регулювання процедури публічної пропозиції на продаж контрольного пакету акцій здійснюється Радою фінансових ринків, що діє спільно з Комісією з банківських операцій, покликаною, у першу чергу, захищати права й інтереси банківських вкладників. Такого роду операції з 1998 р. здійснюються тільки на офіційному біржовому ринку. Французьке законодавство передбачає різні способи захисту банків від несподіваних або небажаних операцій злиття. Акціонерне товариство, наприклад, має право подвоювати голоси акціонерів, що за останні два роки придбали його іменні акції. Законом передбачено також можливість внесення в статут акціонерного товариства положення про визначення межі максимального пакету акцій, після перевищення якого вони втрачають право голосу. Ці та подібні обмеження використовуються з метою дотримання необхідного співвідношення між голосуючими та звичайними акціями в управлінні акціонерними товариствами, у тому числі й банками.

Другим етапом контролю за діяльністю банків з боку держави є *дистанційний* (*документарний*) нагляд, або перевірка звітності, що надається

банками. Він дозволяє заздалегідь виявити проблеми, які можуть викликати ризик неплатоспроможності банків або навіть їхнє банкрутство.

Для оцінки фінансового стану банку, як правило, використовується періодична звітна документація та щорічні фінансові звіти, що містять річний баланс, рахунок прибутків і збитків, пояснювальну записку та інші форми звітності. Крім того, банки звичайно щомісяця або щокварталу повинні складати звіти про дотримання економічних нормативів діяльності. Недотримання термінів надання звіту (протягом місяця) свідчить про наявність у банку певних проблем.

Найважливішими показниками фінансового стану банку, рівень яких визначається ефективністю внутрішнього менеджменту, є достатність капіталу, якість активів, прибуток і прибутковість, ліквідність, рівень ризиків.

Перевірка рівня вірогідності інформації, наданої наглядовим органам, реального стану банку, якості менеджменту в ньому забезпечується шляхом здійснення безпосереднього інспектування, яке залежно від цілей і масштабів перевірки може бути загальним, обмеженим і спеціальним.

Під час *загальної перевірки* виявляються рівень дотримання банком законів і правил банківського регулювання, умов, передбачених ліцензією на здійснення банківської діяльності; правильність складання звітності; ефективність системи управління та процедур внутрішнього контролю, якість кредитного портфеля та достатність забезпечення для покриття можливих втрат за сумнівним боргами, а також резервів; ефективність систем бухгалтерського обліку та якість управлінської інформації; загальний фінансовий стан банку.

При проведенні *обмежених перевірок* розглядаються окремі аспекти діяльності банку та зони ризику.

Під час *спеціальних перевірок* об'єктом контролю є конкретні операції банку (наприклад, угоди з іноземною валютою або комп'ютерна обробка інформації).

В окремих країнах ревізії на місцях здійснюються нечасто, і їх об'єктами є, як правило, нестабільні банки, в інших – перевіркам надається велике значення. Особливо чіткою є процедура інспектування в США. Федеральні органи та органи банківського нагляду штатів – Служба Контролера грошового обігу, ФРС, ФКСД, відділи уповноважених банків при урядах штатів – здійснюють незалежні комплексні перевірки підвідомчих їм банків не менше одного разу в 1–2 роки. Таким чином, один банк внаслідок дублювання діяльності наглядових органів є об'єктом 4–6 планових повномасштабних ревізій на рік, терміни проведення кожної з яких варіюють від кількох днів до декількох тижнів.

В Італії перевірки на місцях здійснюються кожні 4–5 років для дрібних банків і кожні 8–9 років – для великих банків. Інспекції, як правило, тривають від 4 до 6 місяців і проводяться 5–6 інспекторами Банку Італії.

Завершальним етапом нагляду є контроль за дотриманням банком вимог наглядових органів, їх розпоряджень щодо усунення виявлених недоліків у чітко визначений термін.

У цілому перелік офіційних і неофіційних заходів впливу на банки з боку державних органів у більшості країн є досить широким.

До неофіційних заходів впливу можна віднести, наприклад, письмову угоду між органом нагляду та банком про виправлення виявлених недоліків його діяльності.

Офіційними заходами впливу є:

- попередження;
- директиви щодо усунення недоліків;
- штрафні санкції;
- накази про зняття з посади керівників банків;
- передача банків під опіку наглядових органів;
- організація злиттів або поглинань;
- позбавлення ліцензій на проведення банківських операцій;
- ліквідація.

Розглянуті етапи та способи нагляду за функціонуванням банків є загальними для більшості розвинених країн. Вони регламентуються законами й іншими правовими актами, що відображають особливості історичного й економічного розвитку тієї чи іншої держави.

Відповідно до Закону України «Про Національний банк України» та Закону України «Про банки і банківську діяльність» Національний банк України визначає такі економічні нормативи, що є обов'язковими до виконання всіма банками, зареєстрованими на території України:

- *нормативи капіталу*:
  - мінімальний розмір регулятивного капіталу;
  - адекватність регулятивного капіталу;
  - адекватність основного капіталу;
- *нормативи ліквідності*:
  - миттєва ліквідність;
  - поточна ліквідність;
  - короткострокова ліквідність;
- *нормативи кредитного ризику*:
  - максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента;
  - максимальний розмір кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру чи інсайдерам у сукупності;
- *нормативи інвестування*:
  - інвестування в цінні папери окремо за кожною установою;
  - загальна суми інвестування;
  - норматив ризику загальної відкритої (довгої/короткої) валютної позиції.

Зовнішній контроль за діяльністю вітчизняних банків здійснюється спеціалізованими органами, сукупність яких формує систему наглядових інститутів у межах банківської системи України (рис. 2.12).

Зовнішній контроль за діяльністю організацій фінансово-кредитної системи в Україні здійснюється досить активно. Однак для вирішення стратегічних проблем банку ключове значення має організація багатопланового, послідовного та ретельного внутрішнього контролю, за відсутності якого практично неможливо зберегти ринкові конкурентні позиції.

До найважливіших завдань, що мають вирішуватися в процесі контролю в банку, належать:

- дотримання встановлених процедур і повноважень при прийнятті управлінських рішень, що стосуються інтересів акціонерів, клієнтів і працівників банку, а також удосконалення системи внутрішніх нормативних документів, які визначають повноваження, правила, процедури прийняття рішень;
- виконання банком вимог законодавства, нормативних актів НБУ, інших державних органів, стандартів професійної діяльності, а також внутрішніх нормативних документів банку, що визначають його політику та регулюють діяльність;

Рис. 2.12. Структура органів банківського нагляду України

- забезпечення ефективного управління ризиками банківської діяльності;
- забезпечення ефективної системи внутрішнього банківського господарського розрахунку;
- удосконалення інформаційного й аналітичного забезпечення процесів управління;
- прийняття своєчасних і ефективних заходів для усунення виявлених недоліків і порушень у діяльності банку;
- удосконалення взаємин банку з клієнтами;
- підтримка високого професійного рівня персоналу банку та ін.

Система внутрішнього контролю в банку складається з таких елементів:

- середовище;
- види;
- суб'єкти;
- об'єкти (рис. 2.13).

Середовище контролю в банку містить такі елементи:

- інформаційне забезпечення;
- аналітичне забезпечення;
- технічне забезпечення;
- кадрове забезпечення;
- стратегія та політика розвитку банку;
- організаційна структура управління;
- форми та методи управління;
- розподіл функцій управління, повноважень і відповідальності;
- кількісні та якісні обмеження банківських ризиків;
- корпоративна культура та ін.

Об'єктами *адміністративного* контролю в банку є:

- процес виконання стратегічних і поточних планів;
- повнота, рівень і своєчасність розробки правил, інструкцій, процедур (алгоритми проведення операцій), а також положень (регламентація діяльності органів управління);
- стандартизація внутрішніх процесів;
- обґрунтованість і доцільність дій керівників усіх рівнів;
- координація дій підрозділів банку;
- стан технічного рівня, економічної й інформаційної безпеки банку;
- удосконалення взаємин із клієнтами та якість обслуговування.

Основними об'єктами *бухгалтерського* контролю в банку є:

- схоронність залучених коштів, активів і майна банку;
- повнота та вірогідність облікової інформації і звітності;
- дотримання облікової політики та оцінка активів відповідно до її принципів;

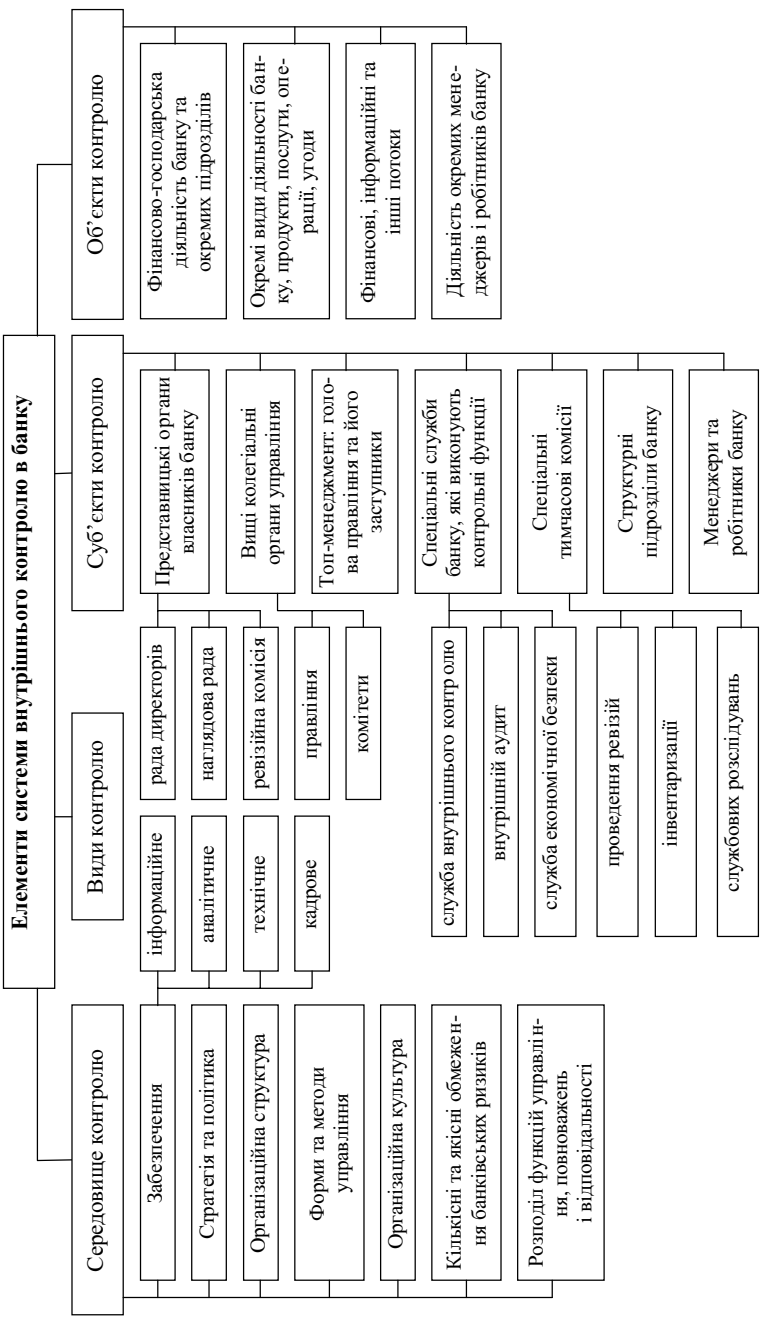


Рис. 2.13. Структура внутрішнього контролю в банку

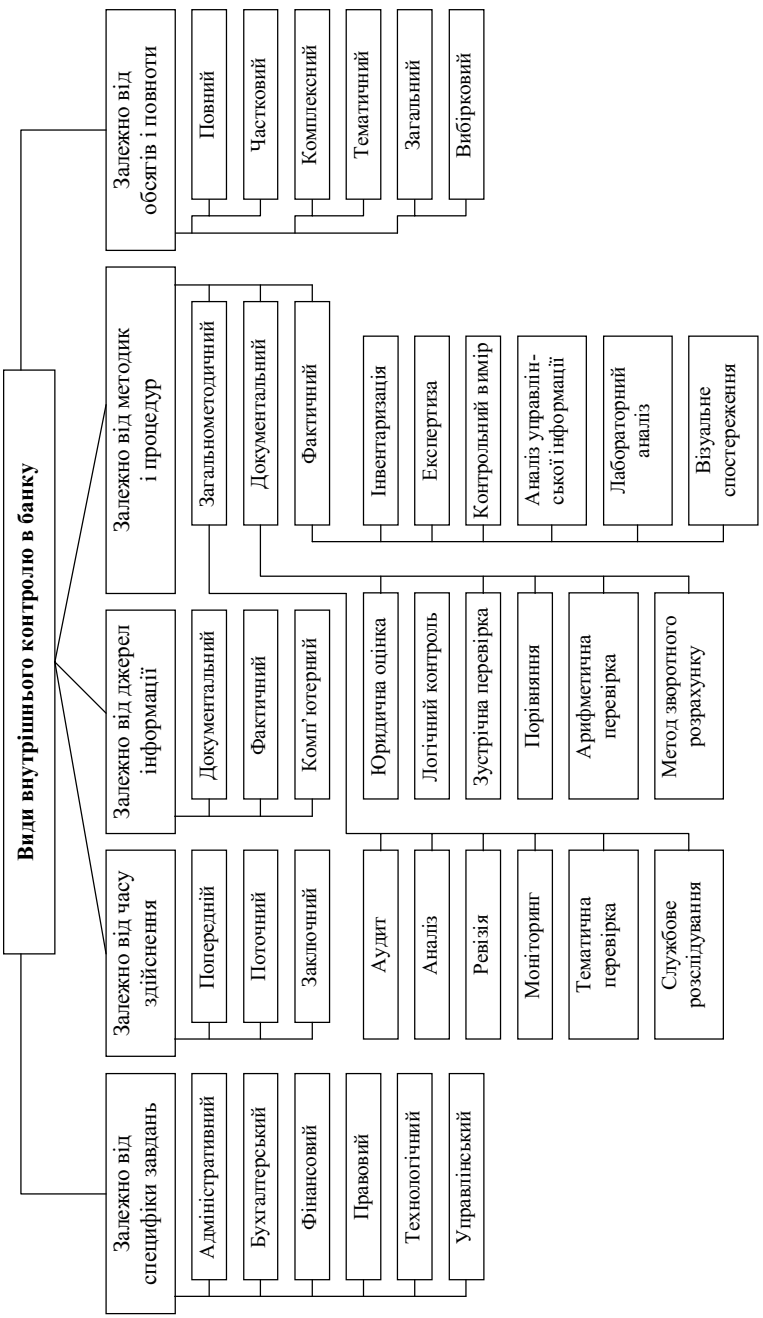


Рис. 2.14. Класифікація видів внутрішнього контролю в банку

- обґрунтованість витрат, здійснення клієнтських і банківських платежів;
- виконання нормативних вимог НБУ та податкових органів і т.д.

В умовах посилення конкуренції в банківській сфері одним з найбільш актуальних завдань бухгалтерського контролю є контроль за витратами, при здійсненні якого відбувається поділ витрат на операційні та неопераційні. Рівень і характер операційних витрат визначається такими факторами, як поточна ліквідність банку, кон'юнктура фінансового ринку, розмір дисконтної ставки НБУ та ін. Неопераційні витрати обумовлюються сферою обслуговування фінансово-господарської діяльності банку.

Особливе значення для банківської сфери має фінансовий контроль, що зумовлено фінансово-кредитною сутністю діяльності банків. Ефективність фінансового контролю впливає на стабільність ринкового положення банку та визначає можливості його розвитку. Основними об'єктами фінансового контролю в банку є:

- виконання фінансової політики;
- якість управління фінансовими потоками;
- формування, розподіл і використання ресурсів;
- дотримання фінансових нормативів і лімітів;
- ефективне управління ліквідністю та ризиками;
- здійснення комплексного економічного та фінансового аналізу діяльності банку в цілому та його окремих підрозділів;
- організація внутрішнього госпрозрахунку;
- формування та коригування процесу реалізації бюджетів;
- створення та використання резервів і т.д.

Важливим елементом фінансового контролю в банку є оцінка ефективності діяльності його внутрішніх підрозділів, для здійснення якої велике значення має наявність і ефективне використання системи внутрішнього господарського розрахунку. Особлива увага при цьому приділяється таким аспектам діяльності банку:

- визначення рівня оперативної самостійності підрозділів банку та порядку їх взаємодії;
- звітність і контроль окупності підрозділів;
- розробка системи стимулювання інноваційної активності;
- формування страхового фонду ліквідності банку;
- розробка комплексної системи економічного аналізу, бюджетного планування та оперативного обліку діяльності підрозділів і т.д.

Відсутність ефективної системи внутрішнього госпрозрахунку у більшості вітчизняних банків зумовлює низький рівень ефективності використання процедур внутрішнього контролю при перевірці діяльності філій.

Правовий контроль є інструментом нагляду за відповідністю операцій і угод банку нормам законодавства, правовим забезпеченням діяльності банку, правовим рівнем судових і арбітражних справ і т.д.

Технологічний контроль припускає здійснення контрольних функцій стосовно чіткості дотримання технологій банківського обслуговування, процедур виконання робіт, посадових інструкцій і т.д.

Об'єктами *управлінського* контролю є:

- обґрунтованість і доцільність дій керівників усіх рівнів і органів банку;
- діяльність підрозділів банку та конкретних робітників;
- виконання управлінських рішень;
- розподіл потоків управлінської інформації.

Кожний вид контролю використовує специфічні прийоми та процедури, зокрема:

- у процесі *попереднього* контролю досить поширеними є такі процедури, як аналіз, юридична оцінка та логічний контроль;
- *поточний* контроль передбачає використання моніторингу, аналізу, юридичної оцінки, формальної й арифметичної перевірки, логічного контролю та візуального спостереження;
- *заключний* контроль – ревізія, аудит, аналіз, зустрічна перевірка, інвентаризація, експертиза та ін.

При цьому аудит розглядається як один з найважливіших методів контролю, що здійснюється самостійним спеціалізованим структурним підрозділом банку.

Суб'єкти внутрішнього контролю в банку класифікуються таким чином:

- представницькі органи власників банку (рада директорів, наглядова рада, ревізійна комісія);
- вищі колегіальні органи управління (правління, комітети, у тому числі кредитний комітет і комітет з управління активами та пасивами);
- вищі менеджери банку (голова правління або президент і їх заступники);
- спеціальні служби банку, що здійснюють контрольні функції (служби внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту, економічної безпеки та ін.);
- спеціальні тимчасові комісії (інвентаризація, ревізії, тематичні перевірки, службові розслідування);
- менеджери та робітники банку, що здійснюють певні контрольні функції відповідно до посадових обов'язків і повноважень.

Об'єктами внутрішнього контролю в банку є:

- фінансово-господарська діяльність банку та його дочірніх структур і філій;
- окремі банківські продукти, операції та угоди банку;

- фінансові й інформаційні потоки;
- діяльність менеджерів і співробітників банку та ін.

У цілому зміст системи внутрішнього контролю складає комплекс заходів, що забезпечують нормальне функціонування насамперед у фінансовій галузі, зокрема, збереження активів банку та досягнення планових показників. Такого роду контроль здійснюється керівництвом банку. Крім того, має місце внутрішній бухгалтерський контроль і зовнішній контроль за результатами діяльності банку з боку аудиторських організацій.

Для виконання керівними органами банку поточного внутрішнього контролю використовуються дані попередніх аналізів. З погляду контролю даних бухгалтерської звітності банку оцінюється чіткість дотримання робітниками рішень правління банку, правил звітності, зокрема, точність відображення в звітності усіх здійснених операцій. Перевірка ж підсумків роботи банку аудиторською фірмою спрямована на визначення рівня вірогідності показників, що містяться в бухгалтерських документах і звітах банку.

Загальна схема процедури контролю за досягненням стратегічних цілей банку подана на рис. 2.15.

Зазначені функції спрямовані на своєчасне виявлення всіх проблем і відхилень від ефективного просування банку до поставлених цілей, а також на відповідне коригування діяльності банку для того, щоб наявні проблеми не призвели до розвитку кризової ситуації. У цьому полягає суть і основне призначення системи контролю.

Визначення стандартів – перший етап процесу контролю, що дозволяє визначити орієнтири, відносно яких буде оцінюватися ефективність стратегічного розвитку банку.

Стратегічні плани мають чітко сформульовані цілі, що описуються з використанням кількісних, якісних і часових факторів. Цілі, що складають їх основу, повинні прийматися системою контролю за основу при визначенні стандартів, відносно яких буде здійснюватися контроль.

Основною вимогою до розробки та використання стандартів в межах системи контролю банківської діяльності є використання конкретних по-

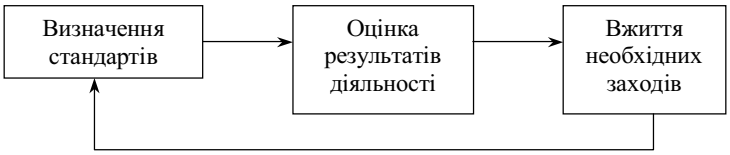


Рис. 2.15. Етапи контролю в системі стратегічного управління діяльністю банку

казників результативності банківської діяльності (як кількісних, так і якісних) і наявність часових меж.

Належне виконання цих вимог дозволяє створити базу порівняння для системи контролю, відносно якої оцінюється процес виконання стратегічного плану та розвиток банку щодо досягнення намічених цілей.

Конкретні стандарти можна визначити на основі далеко не всіх цілей, особливо стратегічних. У таких випадках стандарти системи контролю описуються з використанням різного роду опосередкованих вимірних показників. Наприклад, стратегічна мета «Забезпечити підвищення задоволеності клієнтів послугами, що надаються банком» практично не може бути описана ні кількісно, ні якісно. Однак застосувавши опосередковані показники (збільшення обсягів реалізації певних банківських продуктів; підвищення кількості клієнтів, що користуються даними продуктами), можна з достатньою точністю визначити кількісні змінні, які складуть основу стандартів системи контролю. Визначення якісних змінних в даній ситуації є більш складною справою, але їх можна отримати, використовуючи показник зміни рівня споживання даних послуг у результаті незначного підвищення або зниження цін на них. Підвищення цін, як правило, асоціюється споживачем з підвищенням якості продукту, тому зростання обсягів реалізації можна розцінювати як визнання клієнтами досягнутого рівня якості.

Вимірювання фактично досягнутих результатів діяльності банку є основною ланкою процесу стратегічного контролю. Схема дій на цьому етапі наведена на рис. 2.16.

Система контролю повинна забезпечувати зіставлення досягнутих результатів банку зі стандартами, встановленими на попередньому етапі. При цьому незмінно виникає проблема визначення допустимого рівня наявних відхилень від контрольних стандартів, оскільки неможливо абсолютно точно спрогнозувати значення контрольних показників, а незначні

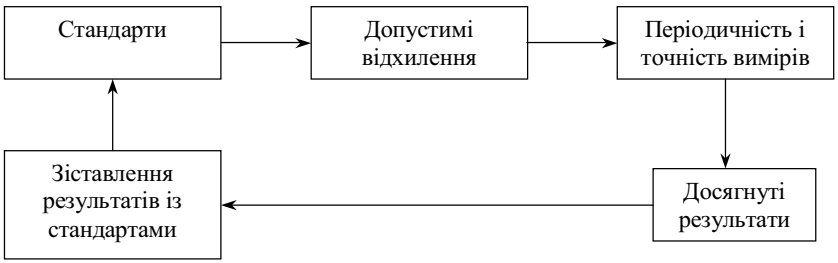


Рис. 2.16. Послідовність етапів процесу стратегічного контролю

відхилення від них не завжди є наслідком малоефективної діяльності. Крім того, заходи, що вживаються для усунення наявних невідповідностей, потребують залучення додаткових ресурсів, тому вважається недоцільним будь-яке відхилення від контрольних стандартів.

Розмір (масштаб) допустимих відхилень залежить від трьох основних факторів:

- характеристики стандарту;
- масштабів діяльності банку;
- особливостей стратегії банку.

Завдання чіткого визначення допустимих відхилень дуже часто вирішується шляхом аналізу динаміки розбіжностей між фактичними та контрольними показниками діяльності банку за ряд попередніх періодів, при цьому до уваги береться вплив усіх факторів зовнішнього середовища, що мали місце.

Визначивши таким чином контрольні стандарти та масштаб відхилень, система контролю виконує функцію виміру та зіставлення фактично досягнутих результатів діяльності банку з наявними орієнтирами. З питаннями виміру показників контролю тісно пов'язане встановлення періодичності та точності здійснення вимірів і оцінок.

Періодичність здійснення зазначених заходів визначається характером процесів, що підлягають контролю. Наприклад, проведення операцій з готівкою вимагає щоденних перевірок, у той час як контроль виконання стратегічного плану може здійснюватися раз на рік – усе залежить від часових рамок стандартів системи контролю. Крім того, на періодичність здійснення контрольних вимірів впливає прогнозна швидкість змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі банку.

Отримані дані фактичної діяльності банку зіставляються з відповідними стандартами. При цьому зіставленню підлягають усі наявні кількісні та якісні змінні показники, що не виходять за межі, визначені масштабом допустимих відхилень. Проводячи зазначені зіставлення, варто виходити з установлених часових меж, оскільки дія, виконання якої контролюється, може бути досить тривалою, й оцінці підлягатимуть лише певні проміжні результати на шляху реалізації стратегії банку.

Після вимірювання фактично досягнутих результатів і зіставлення їх з контрольними стандартами виконуються необхідні дії з коригування стратегічного розвитку банку (рис. 2.17).

Відповідно до поданої схеми, на третьому етапі процесу стратегічного контролю можуть прийматися такі варіанти рішень:

- не розпочинати ніяких дій;
- довести фактичні результати до рівня стандартів;
- здійснити коригування стандартів.

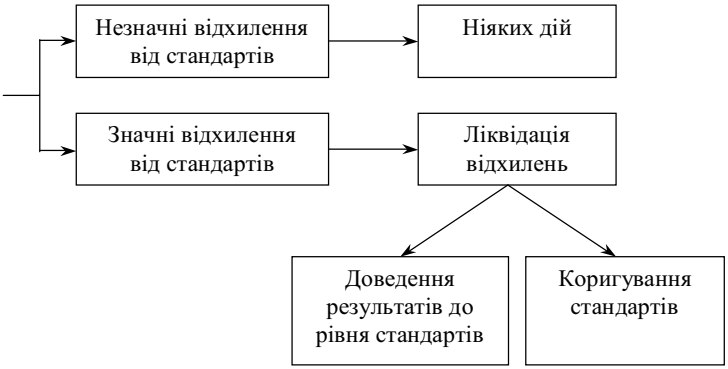


Рис. 2.17. Етап здійснення коригувальних дій у межах стратегічного контролю банку

Перший варіант свідчить про виконання банком поточних функцій і досить чітке просування його до поставлених стратегічних цілей. Якщо ж системою контролю виявлено істотні відхилення від стандартів, то це свідчить про необхідність або вжиття заходів щодо доведення фактичних результатів до рівня стандартів, або коригування самих стандартів. Можливим є ще один варіант дій, що поєднує зазначені напрямки ліквідації відхилень.

Стратегічний менеджер повинен мати на увазі, що відхилення можуть бути наслідком впливу не одного, а цілої групи факторів, тому відповідні заходи мають бути ретельно розглянуті. Наприклад, невиконання банком плану прибутків пояснюється багатьма причинами, головними серед яких є скорочення обсягів реалізації окремих видів послуг і зміна цін на них. Це, так би мовити, фактори першого ґатунку, що визначаються впливом вторинних факторів, таких, як зміна якості послуг (як підвищення, так і зниження, оскільки погіршення якості неодмінно зменшує попит частини клієнтів, а підвищення якості і відповідно цін також може виявитися неприйнятним для деяких клієнтів цільового сегменту), або пропонування банком нових, менш якісних послуг, що не були сприйняті клієнтами, або посилення конкуренції тощо.

У межах системи стратегічного контролю має бути розроблено комплекс заходів, що враховує усі внутрішні взаємозв'язки факторів зовнішнього середовища, які впливають на ефективність реалізації стратегії.

Відхилення фактичних результатів від стандартів не завжди є наслідком низької ефективності діяльності банку. Може статися, що були встановлені нереальні стандарти. Тоді необхідно відповідним чином їх відкоригувати та повернутися до першого етапу процесу контролю.

Контроль як функція управління є, таким чином, невід'ємною складовою частиною всього процесу раціоналізації діяльності банку. До завдань контролю входить передбачення можливих помилок, порушень, відхилень і їх запобігання, а також забезпечення невідворотності впливу та припинення відхилення.

У ринковій економіці проблема раціоналізації контролю вирішується насамперед в інтересах бізнесу. Основна увага приділяється ліквідації дублюючих функцій, скороченню експлуатаційних витрат, раціоналізації документації й обліку, впровадженню технічних засобів і підвищенню професіоналізму робітників банку.

Контроль як засіб зворотного зв'язку може бути ефективним тільки у випадку одержання й ефективного використання достовірної та своєчасної інформації про стан усієї управлінської системи банку, визначення того, чи все в цій системі здійснюється відповідно до намічених цілей і принципів, отриманих розпоряджень і вказівок, законів і рішень. Контроль дає можливість не тільки виявити відхилення від правил, процедур, законоположень, але й дозволяє здійснити аналіз причин цих відхилень і виявити тих посадових осіб, діяльність яких обумовила ці відхилення.

Пріоритетне значення має організація постійного контролю з боку керівництва банку за якістю виконання намічених у стратегічному плані показників, за забезпеченням запланованого рівня рентабельності банку в цілому та за його окремими підрозділами. Розгорнутий аналіз рентабельності банку, виявлення резервів і можливостей здійснюється на основі аналізу рентабельності окремих сегментів ринку та банківських послуг, конкретних функціональних заходів банку тощо.

Контрольна функція є невід'ємною складовою частиною системи стратегічного управління та полягає, зокрема, у контролі за фінансовими потоками. Контроль такого роду здійснюється в двох формах:

- контроль за зміною фінансових показників, станом платежів і розрахунків;
- контроль за реалізацією стратегії, у тому числі й у сфері фінансування.

У першому випадку керівники банку спираються на систему санкцій і заохочень, використовуючи заходи примусового або, навпаки, стимулюючого характеру. У другому випадку мова йде про реалізацію функції стратегічного управління, при якій основна увага приділяється передбаченню змін і вчасному пристосуванні до них.

Постійні зміни, оновлення в системі управління банком потребують адекватної реакції з боку всіх його працівників. Досягти цього можна шляхом розширення самостійності, визнання доцільності та необхідності активної ініціативної діяльності. Розробка стратегії банківського бізнесу

дозволяє концентровано спрямовувати фінансові ресурси в ті сфери, що можуть принести значний економічний ефект.

Контрольна функція в системі стратегічного управління банком завжди має конкретну форму прояву. Вона може бути спрямована на банк як єдиний об'єкт управління, на філії або структурні підрозділи, на відділи або служби, на окремого робітника.

Зміст контрольної функції полягає у виявленні рівня відповідності одержуваних доходів, структури фондів і коштів наміченим завданням з розширення обсягів послуг, що надаються банком. Невідповідність між доходами банку та його витратами вимагає внесення відповідних коректив до процесу використання не тільки фінансових, але й матеріальних і трудових ресурсів, що може припускати завдання з раціоналізації використання наявних ресурсів, підвищення продуктивності праці, коригування рівня дивідендів і т.д.

Контрольна функція щодо ресурсів банку в рамках стратегічного управління реалізується за такими напрямками:

- контроль дотримання структури матеріальних ресурсів з урахуванням потреб розвитку банку;
- контроль цілеспрямованого та ефективного використання фінансових ресурсів.

Для реалізації контрольної функції в банку доцільно використовувати нормативи, що визначають розміри фондів і джерела їх формування, тобто нормативи внутрішнього використання, у тому числі для регулювання фінансових взаємин зі структурними підрозділами та філіями. Цільове використання фінансових ресурсів контролюється на основі кошторисів формування та використання фінансових фондів.

Важливим принципом стратегічного управління в банку є використання можливостей одержання прибутку з подоланням ризику від авансування коштів у різних сферах підприємницької діяльності.

Системи стратегічного контролю є системами спостереження, оцінки та зворотного зв'язку, що забезпечують менеджерів інформацією про діяльність організації та необхідність коригувальних впливів. Система стратегічного контролю повинна реалізувати чотири рівня дій:

- визначення стандартів оцінки стратегічного розвитку банку;
- створення вимірювальної системи для визначення рівня досягнення цілей;
- порівняння реального функціонування із встановленими цілями;
- оцінка результатів порівняння та розробка, за необхідності, коригувальних заходів.

Існують різні типи систем стратегічного контролю, яким відповідають свої об'єкти контролю.

Таблиця 2.4. Типи та об'єкти систем стратегічного контролю

	Типи систем контролю			
	ринкова	за результатом	бюрократична	з боку колективу
Об'єкти контролю	Ціна акцій Повернення інвестицій Трансферні ціни	Дивізійні результати Функціональні результати Індивідуальні результати	Правила та процедури Бюджети Стандартизація	Норми Результати Соціальна відповідальність

Ринкова система стратегічного контролю є найбільш об'єктивною. У ній першочергова увага приділяється аналізу системи цін, оцінці поведінки банку з використанням об'єктивних показників. Ринкова ціна акцій банку визначається в результаті конкуренції, саме тому її коливання дозволяють менеджерам здійснити ретроспективний і поточний аналіз реалізації стратегії банку за рахунок зворотного зв'язку. Швидкість повернення інвестицій відображає віддачу інвестиційного капіталу та є іншою формою ринкового контролю. Використання такої оцінки на корпоративному рівні стратегічного управління дозволяє визначити результати конкурентної боротьби, а на діловому рівні – відносну оцінку роботи відділень банку, що є надзвичайно важливим для подальшої стратегії диверсифікації.

Ринковий контроль є основою стратегічного управління корпоративним портфелем, тому що саме порівняння швидкостей повернення інвестицій (ROI) забезпечує можливість оцінки ефективності окремих напрямків діяльності банку.

Стратегічний контроль за результатом є наступною об'єктивною системою контролю, що використовується за відсутності інших об'єктивних методів. При цьому оцінюються або прогнозуються досягнення відповідних цілей за різними функціями або підрозділами банку.

На діловому рівні банку оцінюються обсяги наданих послуг, продуктивність, попередня динаміка та поточна частка ринку.

На функціональному рівні оцінюються досягнення відповідних цілей за окремими напрямками діяльності банку. Функціональні результати формують основу для планування розвитку конкурентних переваг, також вони є ефективним аспектом контролю поведінки персоналу.

Контроль за індивідуальними результатами використовується на всіх рівнях стратегічного управління банку. Однак у деяких випадках, пов'язаних з колективними зусиллями, оцінити індивідуальну ефективність досить важко. До того ж неадекватне використання контролю за результатом може спричинити негативні наслідки на всіх рівнях стратегічного управління в банку.

Бюрократичний контроль є директивною формою контролю за діяльністю окремих робітників, лінійних і функціональних підрозділів. При цьому їм пропонуються найкращі способи, правила та процедури досягнення результатів, що за рахунок додаткової стандартизації поведінки дозволяє отримувати передбачувані результати та реакцію.

Стандартизація є досить поширеним інструментом контролю стратегічної поведінки, об'єктом якої можуть бути входи, процеси та виходи банку. Метою контролю входів є забезпечення відповідного рівня якості людських і фізичних ресурсів. Процес стандартизується з метою програмування діяльності та забезпечення мінімізації витрат і підвищення рівня якості проміжного продукту. Організаційні виходи стандартизуються за специфічними критеріями якості кінцевого продукту та сервісного обслуговування.

Стратегічний менеджмент має відстежувати процедуру використання бюрократичного контролю, щоб переконатися в його максимальній відповідності, враховуючи при цьому, що цей вид контролю є досить витратним.

В умовах, коли виходи та процеси діяльності досить складно піддаються безпосередній оцінці, найбільш корисною є *система стратегічного контролю з боку колективу*, яка ґрунтується на створенні та реалізації внутрішньої системи оцінки результатів банку її робітниками. Використання такої системи контролю у поєднанні зі стандартизацією входів значно підвищує ефективність стратегічного розвитку банку.

На практиці різні типи систем стратегічного контролю використовуються керівництвом банку одночасно з наданням переваги тим або іншим їх складовим у конкретних ситуаціях.

Стратегічний вибір банку на функціональному, діловому та корпоративному рівнях визначає особливості структури управління та системи контролю.

На *функціональному* рівні стратегічне управління банку характеризується значним рівнем вертикальної диференціації, що дозволяє широко використовувати комплексну систему бюрократичного контролю, основу якої складають стандартизація (входи, виходи, людські ресурси), правила та бюджети (діяльність персоналу, технологічний процес і обслуговування (табл. 2.5).

Вибір системи контролю на діловому рівні управління банком залежить від обраної стратегії (табл. 2.6) і стадії життєвого циклу відповідної галузі (табл. 2.7).

Прості структури управління з незначною диференціацією при ціновому лідерстві приводять до порівняно простих форм контролю витрат діяльності банку.

При здійсненні стратегії диференціації завданням контрольної системи є збереження конкурентних позицій. З цієї причини великого значення набуває бюрократичний контроль і контроль з боку колективу.

Таблиця 2.5. Типи структур управління та контролю для основних функцій банку

Функція	Тип структури	Основний тип контролю (приклад)
Операції	Вузька, централізована	Контроль за результатом (витрати)
Логістика	Широка, централізована	Контроль за результатом (інвентаризація, закупівлі)
Дослідження	Широка, децентралізована	З боку колективу (норми, результати, культура)
Маркетинг	Широка, децентралізована	Контроль за результатом (обсяги обслуговування)
Облік/фінанси	Вузька, децентралізована	Бюрократичний (бюджети)
Персонал	Плоска, централізована	Бюрократичний (стандартизація)

У банках, що використовують стратегію фокусування, стратегічний контроль ґрунтується на компромісі контролю витрат і конкурентних переваг. Як правило, це порівняно малі банки, особливого значення в яких набуває система стратегічного контролю з боку колективу.

На стадії зародження галузі з урахуванням малих розмірів і простоти структури управління досить ефективним є використання внутрішнього контролю з боку персоналу усередині малих колективів.

На стадії росту галузі з розвитком структур управління з'являється потреба в розвитку нецінової компетенції або в пошуку майбутніх переваг диференціації та в підвищенні гнучкості системи стратегічного контролю.

На стадії зрілості галузі банк, що обирає стратегію цінового лідерства, використовує системи контролю за результатом і бюрократичного контролю, основною метою яких є зниження витрат, а банк, що віддає перевагу диференціації стратегічного розвитку, повинен прагнути до розвитку унікальних переваг і стандартизації продуктів з одночасним розширенням їх діапазону, що визначає значну ефективність використання системи стратегічного контролю з боку колективу.

Таблиця 2.6. Використання систем контролю при різних стратегіях

Використання системи контролю	Стратегія		
	цінове лідерство	диференціація	фокусування
Контроль за результатом	Активне (контроль витрат)	Помірковане (контроль якості)	Помірковане (контроль витрат і якості)
Бюрократичний контроль	Помірковане (бюджети, стандартизація)	Активне (правила, бюджети)	Помірковане (бюджети)
Контроль з боку колективу	Незначне (якість або цикли)	Активне (норми і культура)	Активне (норми і культура)

Таблиця 2.7. Стадії життєвого циклу галузі та відповідні типи стратегічного контролю

Стадія життєвого циклу галузі	Використання типу стратегічного контролю		
	за результатом	бюрократичний	з боку колективу
Зародження	Незначне	Незначне	Активне
Ріст	Незначне	Незначне	Незначне
Зрілість	Від незначного до активного (залежно від стратегії)		
Спад	Активне	Активне	Помірковане

На стадії спаду галузі мета стратегічного контролю полягає в аналізі витрат, пов'язаних з реалізацією певного напрямку діяльності банку. Така система повинна бути дешевою, що й зумовлює широке використання бюрократичної системи контролю та контролю за результатами.

На корпоративному рівні структура управління та стратегічного контролю визначається обраною стратегією та рівнем синергії окремих напрямків діяльності банку (табл. 2.8).

При непов'язаній диверсифікації зв'язки між окремими напрямками діяльності банку є мінімальними, тому на корпоративному рівні необхідно спостерігати за реалізацією загальної стратегії, у зв'язку з чим активно використовуються методи ринкового контролю.

При вертикальній інтеграції виникає необхідність координації діяльності банку за окремими напрямками з боку головного офісу, що вимагає централізації контролю та використання додатково до ринкового методів бюрократичного контролю.

При пов'язаній диверсифікації використовується ефект синергії напрямків діяльності банку, що вимагає значної централізації стратегічного управління та контролю, тобто більш активного використання бюрократичного контролю та контролю з боку колективу.

Таблиця 2.8. Корпоративна стратегія та типи стратегічного контролю в банку

Стратегія	Використання типу стратегічного контролю		
	ринковий	бюрократичний	з боку колективу
Непов'язана диверсифікація	Активне	Помірковане	Незначне
Вертикальна інтеграція	Активне	Активне	Помірковане
Пов'язана диверсифікація	Незначне	Активне	Активне

Основною вимогою до системи контролю в будь-якій організації є її *ефективність*. Створити ефективну систему контролю вдається далеко не всім банкам, оскільки вітчизняна банківська справа – це галузь, у якій менеджери тривалий час не приділяли належної уваги розвитку системи контролю, а отже, не брали до уваги вимог щодо підвищення її ефективності.

Основними принципами розробки та реалізації ефективної системи стратегічного контролю в банківській організації є такі:

- стратегічний характер;
- результативність;
- гнучкість;
- своєчасність;
- економічність і простота;
- відповідальність;
- збалансованість;
- інтеграція, взаємодія та координація;
- відповідність;
- зацікавленість керівництва;
- пріоритетність;
- комплексність;
- постійність і т.д.

Стратегічний характер контролю передбачає його спрямованість лише на стратегічні аспекти діяльності банку. Отже, виявлення видів діяльності, які мають для банку стратегічне значення, перетворюється в найважливіше завдання менеджерів, що відповідають за функціонування системи контролю.

Результативність контролю – це забезпечення максимального виконання завдань, поставлених перед банком. Контроль не можна розглядати як самоціль, він має проводитися не для того, щоб просто зібрати та проаналізувати інформацію, а саме для надання реальної допомоги керівникам банку всіх ланок.

Гнучкість контролю є важливою вимогою, завдяки якій можна постійно стежити за відповідністю діяльності банку змінам, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Наприклад, поява нововведень на ринку банківських послуг ініціює процес пристосування банку до нових умов, що відображається в наданні клієнтам нових видів послуг, освоєнні нових методів здійснення банківських операцій і т.п.

Ефективність контролю характеризується його *своєчасністю*, що дозволяє починати регулюючі дії до того, як зростаючі негативні тенденції спричинять кризові наслідки. З питаннями своєчасності контролю тісно пов'язане встановлення періодичності проведення контролюючих заходів, яка визначається дією багатьох факторів, основними серед яких є характер під-

контрольного заходу, часові рамки стандартів системи контролю, прогнозна швидкість змін, витрати на здійснення контрольних вимірів і т.д.

Економічність – одна з найважливіших вимог до системи контролю. Контроль має супроводжуватися істотною користю для банківської організації. Банки, у яких пріоритет надається занадто ретельному контролю, не звертають уваги на таку вимогу, тому витрати на здійснення контрольних заходів, як правило, значно перевищують загальний ефект від реалізації системи контролю.

Принцип *відповідальності* полягає в тому, що кожний працівник банку має нести економічну, адміністративну та дисциплінарну відповідальність за виконання певного кола функцій.

Принцип *збалансованості* передбачає, що визначення обов'язків суб'єктів контролю супроводжується наданням відповідного обсягу прав і можливостей.

Відповідно до принципу *інтеграції, взаємодії та координації* контроль розглядається у тісному взаємозв'язку з усіма елементами системи управління та передбачає чітку взаємодію всіх підрозділів і служб банку.

Принцип *відповідності* затверджує, що система внутрішнього контролю в банку має бути адекватною системі управління, залежати від величини банку, складності його організаційної структури, обсягів і видів операцій і т.д.

Принцип *зацікавленості керівництва* полягає в тому, що ефективність реалізації системи внутрішнього контролю в банку значною мірою залежить від зацікавленості в цьому вищих менеджерів і власників банку.

Принцип *пріоритетності* передбачає обґрунтований розподіл наявних ресурсів при реалізації контрольних функцій з приділенням особливої уваги найбільш важливим напрямкам діяльності банку.

Принцип *комплексності* вимагає всебічності контролю, тобто необхідність адекватного охоплення системою контролю всіх аспектів діяльності банку.

Принцип *постійності* полягає в систематичному функціонуванні системи внутрішнього контролю з метою вчасного попередження виникнення відхилень у діяльності банку.

Для того щоб вітчизняний банк мав можливість досягти значних успіхів і визнання, необхідно впроваджувати в практику найбільш передові, прогресивні методи роботи на ринку. До таких управлінських інновацій в межах побудови та реалізації системи контролю належить практика впровадження контролінгу.

Контролінг – це система комплексної оцінки всіх аспектів діяльності банку, його підрозділів, керівників і робітників з погляду своєчасного та якісного виконання запланованих стратегічних показників з метою

виявлення відхилень і прийняття невідкладних і енергійних дій для досягнення цілей за будь-яких змін господарської ситуації.

Контролінг є інструментом поліпшення діяльності банку. Контролінг не означає «контроль», а скоріше – «постійно тримати під контролем». У системі контролінгу важливим є активний, орієнтований на майбутнє елемент управління.

Контролер входить до числа керівників банку та повинен мати необхідну владу для виконання покладених на нього функцій. Він працює не окремо, а спирається на групу менеджерів, безпосередньо йому підлеглих. У той же час помічниками контролера мають виступати всі робітники банку (від керівників до простих виконавців), забезпечуючи його необхідною інформацією.

Як інструмент управління контролінг з моменту своєї появи використовувався для вирішення поставлених завдань у рамках фінансово-кредитної організації, орієнтованої на прибуток. Але практика свідчить, що банк лише тоді зможе зберегти ринкові позиції, якщо він також буде активно діяти в галузях управління персоналом і економічним середовищем на основі чіткого плану. Тому в рамках контролінгу особлива увага приділяється розробці програми удосконалення та розвитку персоналу банку, постійного зростання його кваліфікації, а також планомірного поліпшення внутрішнього середовища банку та системи його організації.

Основними специфічними проблемами контролінгу в банківській сфері порівняно з промисловим підприємством є такі:

- специфічність зовнішнього середовища:
  - визначення умов грошової політики в межах національної економіки Національним банком України;
  - здійснення фінансових операцій потребує довірчих відносин між контрагентами, що знаходить своє відображення в численних умовах щодо забезпечення захисту їхніх прав;
  - зацікавленість держави в наявності ефективної банківської системи та формування відповідного законодавства тощо;
- переважання частки відсоткових доходів в структурі доходу банку, що обумовлює значний рівень інтересу з боку контролінгу банку до відсоткових операцій, включаючи методи розрахунку та управління відсотковим доходом;
- відносна сталість структури витрат на персонал, на утримання та функціонування обладнання, що визначає домінуючий характер постійних витрат у структурі собівартості банківських продуктів і послуг;
- значний рівень витрат, спричинений прагненням банків до універсалізації та розширення номенклатури послуг;
- дуалістичний характер послуг банку, який знаходить своє відображення в розмежуванні вартісного (створення та розподіл коштів у фінансовій

сфері) і фізичного (результат праці людини, у тому числі з використанням обчислювальних засобів) аспектів послуг.

Основними завданнями контролінгу в банку є такі:

- створення та підтримка інфраструктури, орієнтованої на управління прибутковістю (надання контролінгу функцій системоутворення, що зумовлено необхідністю відповідності організаційної структури банку, системи планування та контролю, а також системи управлінської інформації концепції стратегічного розвитку, зокрема орієнтації на прибутковість);
- реалізація специфічних функцій контролінгу з метою забезпечення замкнутості циклу контролінгу шляхом послідовного, поетапного виконання процесів аналізу, планування та контролю;
- виконання окремих функцій банківського менеджменту (управління портфелем, структурою балансу, бюджету) відповідно до концепції орієнтації на прибутковість;
- інформаційне та координаційне забезпечення окремих сфер менеджменту і т.д.

Об'єктами координаційної функції контролінгу в банку є оперативні та стратегічних наміри, що обумовлює формальний поділ завдань контролінгу на стратегічні й оперативні.

Система стратегічного контролінгу в банку призначена для пошуку та виявлення існуючих і майбутніх джерел (потенціалу) успіху банку. Для забезпечення успішного довгострокового розвитку банку здійснюється систематичний пошук перспективних напрямків діяльності. До завдань стратегічного контролінгу належить також формування пропозицій щодо підвищення ефективності перспективного управління структурою комерційної діяльності банку.

Іншим найважливішим напрямком діяльності стратегічного контролінгу є визначення мінімального рівня рентабельності, необхідного для успішного довгострокового функціонування банку. При цьому, як правило, використовуються методи розрахунку рентабельності активів і/або необхідного прибутку.

Стратегічний контролінг визначає рівні таких загальних показників діяльності банку, як ризики структури балансу, ринкові ризики, потенціал росту на тривалий плановий період часу та ін.

Стратегічні завдання контролінгу в банку полягають у:

- сприянні розвитку стратегічного планування;
- аналізі слабких і сильних сторін діяльності банку;
- уточненні стратегічних цілей банку відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та забезпеченні умов їх своєчасного досягнення;

- систематичному порівнянні стратегічних і фактичних планових показників;
- підготовці коригувальних заходів у випадку відхилення від мети і, за необхідності, їх проведення та ін.

Завдання контролера полягає в тому, щоб при наявності розбіжностей між фактичними і плановими показниками ініціювати процес, що допоміг би досягти стратегічної мети, незважаючи на певні відхилення від планових показників розвитку. Порівняння реальних і планових результатів здійснюється з метою своєчасного визначення проблем реалізації стратегії та регулюючих дій, використання яких має забезпечити одержання планового прибутку та досягнення інших намічених показників стратегічного розвитку.

Необхідність радикального поліпшення системи підтримки процесу прийняття та реалізації рішень для підвищення ефективності стратегічного розвитку банку зумовлює необхідність впровадження нових підходів до інформаційної підтримки банківської діяльності.

Основними об'єктами оперативного контролінгу є структура рентабельності та ризик, що визначає орієнтацію на конкретні цифри і детальну інформацію.

У процесі контролінгу здійснюється облік ризиків, обумовлених ліквідними позиціями (активами), і ризиків зменшення рентабельності банку до рівня неплатоспроможності.

Функціонування системи контролінгу в банку передбачає формування системи управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності банку шляхом вирішення завдань фінансового аналізу, контролю та оптимізації використання фінансових коштів і їх джерел.

Створення ефективного механізму контролінгу припускає наявність системи банківської калькуляції, адекватної операційним і інформаційним процесам. Калькуляція маржі є одним з найбільш важливих компонентів інформації, необхідної для ефективного управління банком.

Основними оперативними завданнями системи контролінгу в банку є:

- сприяння організації єдиної системи планування, що ґрунтується на координації всіх аспектів діяльності;
- визначення відповідності оперативних і стратегічних планів;
- забезпечення оперативного порівняння планових і фактичних показників;
- вжиття заходів при відхиленнях від плану, що дозволяють вчасно та повною мірою досягти найважливіших показників стратегічного розвитку;
- інформування керівництва та робітників банку про хід виконання планів і отримані результати.

Регулююча діяльність контролінгу полягає, зокрема, у тому, щоб за умови виявлення відхилень, допущених в одній галузі діяльності банку, сигналі-

зувати іншим відділам, сформулювати для них необхідні дії та допомогти здійснити їх для досягнення планових показників банку в цілому. При цьому реальною є можливість коригування планових показників діяльності підрозділів банку як відповідна реакція на зміни, що відбулися в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Банковский портфель: В 3 кн. / Отв. ред. Коробов Ю.И., Рубин Ю.Б., Солдаткин В.И. – М.: Соминтек, 1994.
3. Банковское дело: стратегическое руководство. – М.: Издательство АО «Консалтбанкир», 1998. – 432 с.
4. Гидельман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Учеб. пособ. – М.: Дело, 1999. – 496 с.
5. Гриценко Р.А. Сущность и функции банковского надзора // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Зб. наук. пр. – Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД, УАБС, 2003. – Т. 6. – С. 141-148.
6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учеб. пособ. для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
8. Міщенко В.І., Шаповалов А.В., Салтинський В.В., Вядрова І.М. Реорганізація та реструктуризація комерційних банків: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 216 с.
9. Менеджмент для магистров: Учеб. пособ. / Под ред. А.А. Епифанова, С.Н. Козьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 762 с.
10. Уваров В.В., Пятибратов И.Н. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики: Учеб. пособ. – М.: Международный университет бизнеса и управления, 2001. – 283 с.
11. Щербакова Г.Н. Банковские системы развитых стран. – М.: Экзамен, 2001. – 224 с.

Контрольні питання

1. Основні складові та послідовність етапів стратегічного управління в банку.
2. Цілі стратегічного банківського менеджменту.
3. Місце аналізу в процесі стратегічного управління: особливості проведення та характеристика результатів.
4. Філософія фінансово-кредитної організації: процедура розробки, основні елементи і призначення.

5. Місце та роль місії в системі стратегічного управління в банку.
6. Кредо банку і основні напрямки його використання.
7. Концепція стратегічного розвитку банку.
8. Рівні стратегічного управління в банку.
9. Основні характеристики стратегічних цілей банку.
10. Процедура розробки стратегічних альтернатив розвитку банку.
11. Методи оцінки та вибору стратегії фінансово-кредитної організації.
12. Концепції стратегічного розвитку банку.
13. Механізм реалізації стратегічних планів і програм розвитку банку.
14. Різновиди управлінських рішень і їх особливості в умовах банківської галузі.
15. Рівень прийняття оперативних рішень у банку, процедура, об'єкти та призначення.
16. Тактичні рішення в банку, особливості розробки та реалізації.
17. Стратегічні рішення в системі банківського менеджменту, основні характеристики використання.
18. Процедура прийняття стратегічних рішень у банку.
19. Основні методи прийняття стратегічних рішень і їх порівняльна характеристика.
20. Раціональний метод прийняття стратегічних рішень.
21. Метод прийняття стратегічних рішень на основі суджень і досвіду.
22. Інтуїтивний метод прийняття стратегічних рішень.
23. Теорія обмеженої раціональності та евристика у системі прийняття стратегічних рішень.
24. Контроль як складова стратегічного управління у банку.
25. Основні форми та види стратегічного контролю.
26. Процедура стратегічного контролю.
27. Контролінг і моніторинг як методи контролю реалізації стратегії банку.
28. Принципи розробки та реалізації ефективної системи стратегічного контролю у банку.
29. Методика визначення стандартів і допустимих відхилень у процесі стратегічного контролю банківської діяльності.
30. Коригування стратегії як елемент стратегічного контролю у банку.

Список рекомендованих джерел

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / О. Кириченко, І. Гітленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 671 с.
3. Бор М.З., Пятенко В.В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. – М.: ИКЦ «ДИС», 1997. – 288 с.

4. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. – М.: Изд-во «Финпресс», 2000. – 1056 с.
5. Васюренко О.В. Современные методы управления банковскими ресурсами. – Харьков: Гриф, 1997. – 392 с.
6. Кныш М.И., Пучков В.В., Лютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями. – 2-е изд. – СПб.: КультИнформПресс, 2002. – 240 с.
7. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке. – Тернополь: АО «Тарнекс», К.: ЦММС «Приспайп», 1993. – 656 с.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учеб. для вузов: Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
9. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс MBA по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 606 с.
10. Хасси Д. Стратегия и планирование: Пер. с англ. / Под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.

Розділ 3 Стратегічні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища банку

3.1. Маркетингові дослідження в процесі стратегічного управління банком
3.2. Елементи внутрішнього середовища банку
3.3. Фактори зовнішнього середовища банку

3.1. Маркетингові дослідження в процесі стратегічного управління банком

Основною передумовою створення та ефективної реалізації стратегії банку є дослідження ринку банківських послуг і місця на ньому конкретної фінансово-кредитної організації.

З огляду на те що банк як суб'єкт ринку в процесі розробки та реалізації стратегії не може виключити впливу середовища, процес аналізу передбачає вивчення таких складових цього середовища (рис. 3.1):

- внутрішнє середовище (банк);
- зовнішнє середовище:
  - мікросередовище (безпосереднє оточення);
  - макросередовище;
  - міжнародне середовище.

Якщо внутрішнє середовище представлене елементами, які можуть бути змінені в результаті діяльності банку, то вплив на оточення для відносно невеликого банку є практично неможливим, і до нього можна лише пристосовуватися, певним чином коригуючи склад та взаємозв'язки елементів у межах банку.

Реалізації стратегії банку служить система маркетингової інформації банку, яка має виняткове значення для забезпечення успішного функціонування банку на всіх етапах стратегічного управління. Інформація складає основу будь-якого дослідження, у тому числі аналізу ринкових можливостей банку.

Беручи до уваги надзвичайну важливість наявності достовірної, оперативної та повної інформації з питань, що цікавлять керівництво, у багатьох банках створюються спеціальні відділи маркетингу. Ці відділи займаються збором, обробкою, аналізом і формуванням даних, необхідних для керівництва банку.

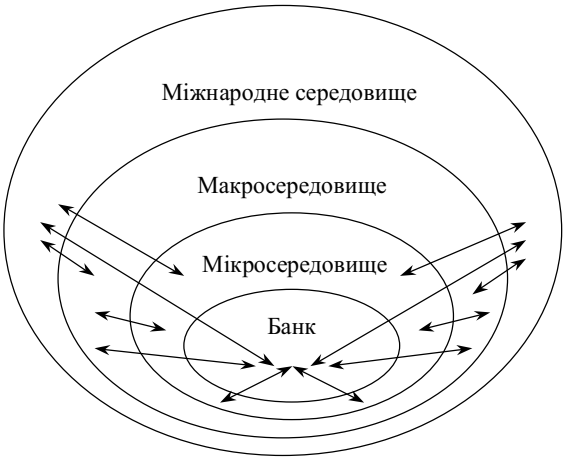


Рис. 3.1. Комплексне середовище банку

Система управління маркетинговою інформацією банку становить комплексну ієрархічну структуру, що складається з декількох елементів (рис. 3.2).

Систематизація внутрішньої інформації дозволяє здійснювати акумуляцію та пошук необхідної інформації в процесі поточної діяльності банку. Особливістю такої інформації є її внутрішній характер, тобто вона характеризує банк виключно щодо внутрішнього стану справ, виникаючи в результаті діяльності банку та постійно змінюючись у зв'язку з його розвитком.

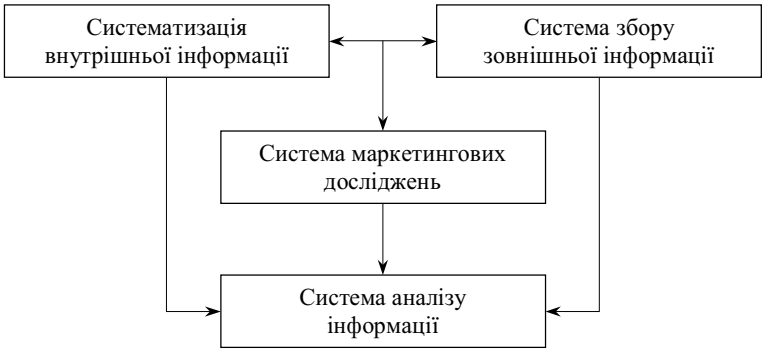


Рис. 3.2. Структура процесу маркетингових досліджень у банку

Система управління внутрішньою інформацією спрямована на повне відображення поточної ділової інформації, а також на надання керівництву банку оперативних відомостей. Це вимагає наявності в банку автоматизованих систем збору та подання даних, а також впровадження сучасних інформаційних технологій і мереж для передачі та аналізу інформації.

Основними джерелами внутрішньої інформації банку є:

- статистична звітність;
- бухгалтерська звітність;
- оціночні звіти кредитного напрямку діяльності;
- звіти лінійних та функціональних керівників;
- результати внутрішніх досліджень;
- акти ревізій і перевірок;
- різного роду довідки тощо.

Банки, що мають у своєму розпорядженні ефективно функціонуючу систему аналізу внутрішньої інформації, отримують можливість всебічного забезпечення інформаційного обслуговування не тільки процесу стратегічного, а й тактичного та оперативного управління на рівні окремих підрозділів та робітників. Налагоджена система внутрішньої інформації дозволяє керівництву банку оперативно одержувати необхідну інформацію для прийняття важливих рішень, тим самим знижувати їх ризикованість. Крім того, функціонування інформаційної системи дозволяє накопичувати і систематизувати всю ділову інформацію та збирати необхідні дані у певному напрямку.

Система збору зовнішньої інформації призначена для надання керівництву банку необхідної інформації про стан зовнішнього середовища. Вона передбачає акумуляцію різноманітних даних про ситуації на всіх ринках, особливо на тих, що є цільовими для банку, про всі ринкові фактори (існуючі та потенційні конкуренти, клієнти, контактні аудиторії та ін.).

Основна частка зовнішньої інформації, необхідної для побудови та ефективної реалізації стратегії банку, отримується з таких джерел:

- засоби масової інформації (газети, журнали, телебачення, радіо);
- річні звіти організацій;
- урядова статистика;
- галузеві журнали;
- газети компаній, банків та інші спеціалізовані видання;
- особисті контакти з клієнтурою;
- обмін інформацією з дирекціями та службовцями інших банків;
- отримання необхідних даних шляхом їх придбання та замовлення в спеціалізованих консалтингових або дослідницьких організаціях.

Важливе місце в системі збору зовнішньої маркетингової інформації банку посідає система інформації про конкурентів, основними джерелами якої є:

- річні звіти конкурентів;
- історія банків-конкурентів;
- доповіді та виступи керівництва конкуруючих банків;
- реклама конкурентів;
- результати використання послуг професійних консультантів;
- матеріали банківських асоціацій і спілок;
- матеріали аналізу послуг, що надаються конкурентами;
- результати проведення співбесід з колишніми робітниками конкурентів.

Для створення ефективної системи збору зовнішньої інформації, крім системи збору інформації про конкурентів, необхідними є збір і первинна обробка інформації про існуючих і потенційних клієнтів, про контактні аудиторії й інші сили, що діють на ринку банківських послуг і/або певним чином визначають умови розвитку банку. Це дозволяє значно підвищити оперативність, повноту та якість маркетингової інформації банку, необхідної для прийняття стратегічних і тактичних рішень щодо подальшого розвитку.

Система маркетингових досліджень. Необхідність проведення комплексу спеціалізованих маркетингових досліджень визначається конкретною ситуацією на ринку банківських послуг, аналіз якої є необхідною умовою розробки стратегії банку в незвичних для нього умовах. У цьому випадку керівництво не може орієнтуватися на результати діяльності системи внутрішньої та зовнішньої інформації, використання яких дозволяє лише накопичувати та систематизувати різноманітні дані, не маючи при цьому чіткої цільової спрямованості.

Створення та реалізація системи маркетингових досліджень потребує досить значних витрат, що змушує керівництво банків користуватися переважно послугами організацій, що спеціалізуються на проведенні такого роду досліджень. Це коштує набагато дешевше, ніж постійне утримання спеціального відділу маркетингових досліджень. Великі банки, навпаки, надають перевагу власним відповідним відділам.

Процес функціонування системи маркетингових досліджень у більшості банків складається з таких етапів:

1) виявлення проблем і формулювання цілей дослідження;
2) відбір джерел інформації;
3) збір інформації;
4) аналіз зібраної інформації;
5) надання результатів дослідження керівництву та зацікавленим підрозділам банку.

1. Виявлення проблем і формулювання цілей дослідження. Від точності визначення існуючої проблеми багато в чому залежить можливість отримання об'єктивних і актуальних результатів дослідження. Нечітко

поставлене питання може спричинити збір надмірного обсягу інформації, значна частка якої не має безпосереднього відношення до проблеми. Крім того, розпливчасте формулювання проблеми і/або зайва її глобальність супроводжуються неадекватним збільшенням термінів дослідження, що може значно знизити своєчасність отриманих результатів та спричинити запізнення у прийнятті управлінських рішень.

Після чіткого окреслення проблеми керівництвом відділ маркетингових досліджень має визначити цілі дослідження. При цьому цілі повинні бути сформульовані таким чином, щоб їхнє виконання автоматично, за умов ефективної реалізації наступних етапів стратегічного управління, формувало передумови для вирішення зазначеної проблеми.

2. Відбір джерел інформації. Цей етап дослідження полягає у визначенні джерел, з яких можна одержати найбільш повну, достовірну й актуальну інформацію. Основним завданням при цьому є накопичення необхідних даних з максимальною швидкістю й ефективністю.

Всю інформацію можна розглядати як сукупність первинних і вторинних даних. Збір первинних даних є більш складним за інструментарієм та методикою проведення. Ця процедура звичайно припускає складання плану збору інформації. У ньому зазначаються способи збору інформації, інструменти дослідження, план вибірки, способи встановлення контактів з цільовою аудиторією.

План збору інформації, складений таким чином, надає досліднику можливість сформувати чітке уявлення про завдання, сприяє підвищенню ефективності процесу збору необхідних даних, дозволяє уникнути збору помилкових даних або даних дезінформуючого характеру.

Серед основних способів збору маркетингової інформації в системі стратегічного управління банком найбільш поширеними є:

- *спостереження* (найбільш простий спосіб збору даних, який полягає в безпосередньому вивченні поведінки існуючих і потенційних клієнтів у реальних умовах);
- *експеримент* (передбачає наявність як мінімум двох об'єктів дослідження, поведінка яких є взаємопов'язаною та аналізується в різних умовах, що надає можливість визначати вплив окремих факторів);
- *опитування* (зручний спосіб одержання вузькоспеціалізованої інформації: з'ясування переваг клієнтури в галузі депозитних послуг; вивчення рівня поінформованості клієнтів про банківські продукти; систематизація даних про рівень задоволення якістю банківського обслуговування; вивчення суспільного образу банку (іміджу) тощо).

Одним з основних інструментів маркетингового дослідження в банку є анкета (опитувальний лист), що являє собою перелік спеціально підібраних питань, відповідаючи на які, респонденти тим самим забезпечують

формування відповідної бази даних. Під час складання анкети враховуються такі вимоги:

- доречність (доцільність) питань;
- раціональність вибору форми питань (пропонування варіантів відповідей; надання можливості формулювання відповідей у довільній формі);
- коректність і недвозначність формулювання питань;
- чітка логічна послідовність питань (починаючи з цікавих для респондентів і закінчуючи найбільш складними).

Підготовлена таким чином анкета повинна пройти апробацію. У багатьох випадках суцільне опитування клієнтів банку неможливе, тому здійснюється вибір незначної представницької групи для проведення досліджень. Передбачається, що дана група характеризує всю сукупність існуючих і потенційних клієнтів, яка підлягає дослідженню.

Для ефективного вибору цільової групи респондентів у першу чергу визначаються характер і співвідношення сегментів ринку банківських послуг, представники яких мають бути опитані, що значною мірою обумовлюється характером необхідної інформації та припущеннями про можливості її отримання без зайвих зусиль з боку дослідників.

Крім того, визначається оптимальний обсяг вибірки, тобто кількість осіб, що мають бути опитані. Суть проблеми полягає в тому, що від розміру вибірки безпосередньо залежить не тільки якість і вірогідність інформації, але й рівень витрат, необхідних для реалізації дослідження.

Важливим моментом є також визначення способу відбору респондентів, альтернативні варіанти якого варіюються в широких межах: від випадкового добору до цілеспрямованого пошуку об'єктів дослідження. У більшості випадків цілеспрямований пошук здійснюється на основі заздалегідь розроблених принципів відбору та за певних умов дозволяє отримати більш якісні результати.

Способи встановлення контактів з цільовою аудиторією банку також досить різноманітні, але найбільш поширеними серед них є:

- поштове опитування;
- опитування через посередництво засобів масової інформації;
- телефонне опитування;
- особисте інтерв'ювання тощо.

Опитування поштою є найменш витратним способом встановлення контактів. Його використання припускає адресність анкети. Однак при цьому мають місце низький рівень активності респондентів і значні витрати часу.

Використання ЗМІ має аналогічні недоліки, хоча й дозволяє охопити більшу кількість респондентів, однак при цьому значно знижується рівень цілеспрямованості їх вибору.

Телефонне опитування – один із найбільш поширених методів налагодження зворотного зв'язку з аудиторією. Основними його перевагами є відносна дешевина та швидкість одержання відповідей, що, однак, не дозволяє цьому способу встановлення контактів з цільовою аудиторією банку на рівних конкурувати з особистим інтерв'юванням, яке є найбільш витратним, але водночас і найбільш універсальним способом.

3. Збір інформації. Використання ретельно складеного плану збору первинних даних значно полегшує сам процес накопичення необхідної інформації, додає цьому процесу цілеспрямованості та звільняє процес дослідження від збору та наступного аналізу непотрібних даних.

Цей етап передбачає, крім збору первинних, також і безпосередній пошук вторинних даних.

4. Аналіз зібраної інформації. Аналіз зібраної інформації здійснюється за допомогою спеціальної системи, що містить набір статистичних методик обробки інформації та комплекс математичних моделей. Створення в межах системи маркетингової інформації банку бази інструментів та методів статистичної обробки інформації дозволяє, використовуючи окремі її елементи в кожному конкретному випадку, значно спростити процес обробки накопичених даних і зменшити загальні витрати на його проведення.

5. Надання результатів дослідження. Результати проведених досліджень надаються керівникам стратегічного рівня управління банку у формі звіту, який містить основні положення аналізу результатів дослідження, висновки та певні рекомендації з конкретної проблеми, що підлягала дослідженню. Однією з основних вимог до звіту є подання інформації в максимально наочній формі (таблиці, графіки, діаграми).

Система аналізу інформації є найважливішим елементом роботи з інформацією в банку. Її основне призначення полягає в обробці наявних даних, що дозволяє сформулювати відповідні висновки в рамках досліджуваної проблеми та визначити основні шляхи її вирішення. Система аналізу маркетингової інформації включає використання банку статистичного інстументарію та комплексу математичних моделей.

Банк статистичного інстументарію – це набір статистичних методів, методик і технічних прийомів обробки інформації, що застосовуються під час проведення такого роду досліджень. Найбільш поширеними в умовах банківської галузі є:

- метод відносних показників;
- метод середніх показників;
- індексний метод;
- методи вимірювання міцності зв'язків між досліджуваними явищами;
- аналіз рядів розподілу;

- аналіз часових змін і коливань;
- метод системного аналізу.

Відносні показники являють собою різновид узагальнюючих статистичних показників, що виражають рівень кількісних співвідношень, властивих конкретним явищам суспільно-економічного життя, одиницями виміру яких є коефіцієнти, відсотки, проміле, іменовані величини тощо.

Середній показник визначається як узагальнюючий показник, що характеризує типовий рівень варіативної ознаки у розрахунку на одиницю однорідної сукупності. Це досить поширений і простий статистичний метод, призначення якого полягає в характеристиці певної однорідної сукупності величин за допомогою середнього параметру. Середні показники використовуються в різних формах середнього (арифметичного, геометричного, гармонійного, квадратичного) та описуються двома математичними формулами – проста і зважена. Крім того, розрізняють структурні середні – моду та медіану.

Індексний метод – важливий метод статистики, що використовується для порівняння ділової активності за різні періоди. Дані за періоди, що аналізуються, виражаються у відсотках відносно обраної бази. Таким чином, за допомогою індексів вирішуються завдання визначення середніх змін у складних, безпосередньо непорівнянних у часі сукупностях, а також оцінюється рівень впливу окремих факторів на рівень загальної зміни складних явищ.

Методи вимірювання міцності зв'язків між явищами застосовуються при вивченні якісної сторони взаємозв'язків, які можуть бути подані у двох формах – функціональні та стохастичні (імовірнісні). При виконанні аналізу функціональних зв'язків оперують графічними, індексними та балансовими методами. Стохастичні зв'язки між явищами та факторами банківського оточення є найбільш поширеними. Одним з проявів такого зв'язку є кореляція, при якій зміна факторної ознаки спричиняє певну зміну середнього значення результативної ознаки. Кореляційний аналіз, таким чином, – це статистичне порівняння залежності між декількома групами явищ, для вивчення якої використовуються метод аналітичних угруповань, метод рівнобіжних рядів, дисперсійний аналіз, кореляційний і регресійний аналізи. У цілому сфера використання кореляційного аналізу обмежується прогнозуванням майбутніх параметрів ділової активності банку.

Призначення *аналізу рядів розподілу* полягає у виявленні характеру та закономірностей розподілу, під яким розуміється певне угруповання, інформація про яке обмежується кількістю елементів або питомою вагою кожної групи в загальному підсумку.

Аналіз часових змін і коливань. У вітчизняній теорії банківської статистики цей метод більш відомий як аналіз рядів динаміки. Під рядами

динаміки при цьому розуміють ряди показників, розташованих послідовно у хронологічному порядку. Вони класифікуються за часом (інтервальні та моментні) та за способом вираження (ряди абсолютних, відносних і середніх показників).

Однією з найважливіших вимог до аналізу динамічних рядів розвитку банківських організацій є їх порівнянність. Якщо немає можливості привести ряди до порівнянного вигляду за первинними даними, використовуються інші методи, а саме метод змикання та метод приведення рядів до однієї бази. Залежно від цілей дослідження використовуються прийоми визначення сезонних або циклічних коливань ділової активності ринків банківських послуг, а також прогнозування їх довгострокових тенденцій. До основних способів виявлення тенденції розвитку в таких умовах належать методи згладжування та аналітичного вирівнювання (метод найменших квадратів).

Метод системного аналізу – це найбільш ефективний спосіб аналізу актуальної для банку інформації, що здійснюється із застосуванням обчислювальної техніки. Його використання дозволяє вирішувати складні управлінські завдання, ґрунтуючись на обробці значних масивів інформації, а не окремих її фрагментів.

Комплекс математичних моделей використовується для вирішення завдань оптимізації окремих напрямів діяльності банку. Наявність бази такого типу сприяє значному спрощенню процесу розробки стратегій і прийняття управлінських рішень.

Математичні моделі мають певні недоліки, пов'язані з умовностями їх розробки та неможливістю абсолютного математичного опису окремих економічних процесів. Тому доцільним є раціональне поєднання застосування математичних моделей і аналізу, заснованого на досвіді, логіці та інтуїції стратегічних керівників банку.

Коло питань, що вирішуються за допомогою математичного моделювання, є надзвичайно широким, починаючи з розробки моделі для визначення оптимальної ціни на окремий банківський продукт і закінчуючи створенням системи банківського планування та розробки стратегії.

Найбільш популярними для банківської сфери є математичні моделі:

- купівельної поведінки;
- поведінки юридичних осіб;
- можливого розвитку конкурентів;
- якісних характеристик інноваційних продуктів і послуг;
- системи ціноутворення;
- оптимізації системи інструментів доведення послуг до споживача;
- системи комунікацій;

- розробки бюджетів окремих маркетингових заходів;
- оптимізації організаційної структури тощо.

Під час створення та використання цих моделей на практиці в процесі стратегічного управління банком неможливо обійтися без комп'ютерної техніки та відповідних фахівців у галузі інформаційних систем і технологій. Малі банки, що не мають достатньо кваліфікованих кадрів для вирішення цих завдань, досить часто вдаються до використання послуг сторонніх фахівців. При цьому керівництво банку має адекватно визначити завдання, а після розробки відповідного програмного забезпечення (математичного оформлення певної моделі) – подбати про набуття працівниками банку навичок їх використання та обслуговування.

Наявність і ефективна реалізація інформаційно-аналітичної системи в банку дозволяє сформувати чітке уявлення про зовнішнє середовище та вчасно скоригувати стратегічну лінію поведінки відповідно до нових умов.

Інформаційно-аналітична система банку складається з таких елементів:

- системний аналіз предметної сфери діяльності банку;
- системна інформаційно-аналітична діяльність робітників банку;
- модель розвитку внутрішніх процесів і середовища діяльності банку;
- алгоритм використання програмного забезпечення та ЕОМ для підвищення якості наявної та отримання нової більш якісної інформації (рис. 3.3).

Імітаційна, структурно-динамічна, балансова, багатовимірна *модель* процесів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності банку є одним з головних елементів інформаційно-аналітичної системи, використання якого на основі поєднання аналітичних можливостей робітників банку та обчислювальної техніки дозволяє отримувати досить точні цільові результати.

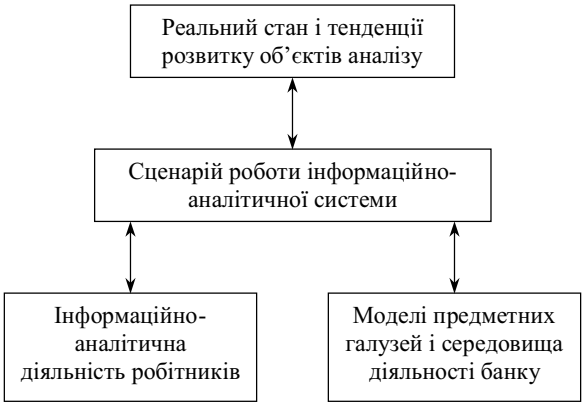


Рис. 3.3. Структура інформаційно-аналітичної системи в банку

У межах банку для інтерпретації суб'єктів (організаційні підрозділи, фізичні та юридичні особи) і ділових процесів у моделі використовується спеціальний багатовимірний (віртуальний) простір, що дозволяє враховувати розвиток абсолютно всіх факторів зовнішнього середовища банку, фіксуючи їхнє місце, функції та взаємозв'язки.

Ефективність взаємодії складових імітаційної моделі значною мірою визначається дотриманням принципу системного аналізу. Аналіз жодного з елементів складної системи не може бути здійснений без урахування його зв'язків з іншими елементами. Саме тому дослідження банківської діяльності шляхом імітаційного моделювання потребує не тільки внутрішнього структурного аналізу, а й аналізу зовнішніх зв'язків кожного напрямку, підрозділу й робітника, включених до моделі.

Невід'ємним елементом банківської інформаційно-аналітичної системи є *інформаційно-аналітична діяльність робітників*, зміст якої полягає у включенні до процесу управління інтелектуальної складової (рис. 3.4).

Цикл управління складається з обліку (фіксації), планування та контролю стану об'єкта управління. Після реєстрації інформації про об'єкт управління в системі планується дія (рішення), реалізація якої змінює положення (стан) об'єкту управління. На наступному етапі здійснюється контроль, завданням якого є визначення рівня відповідності фактичного

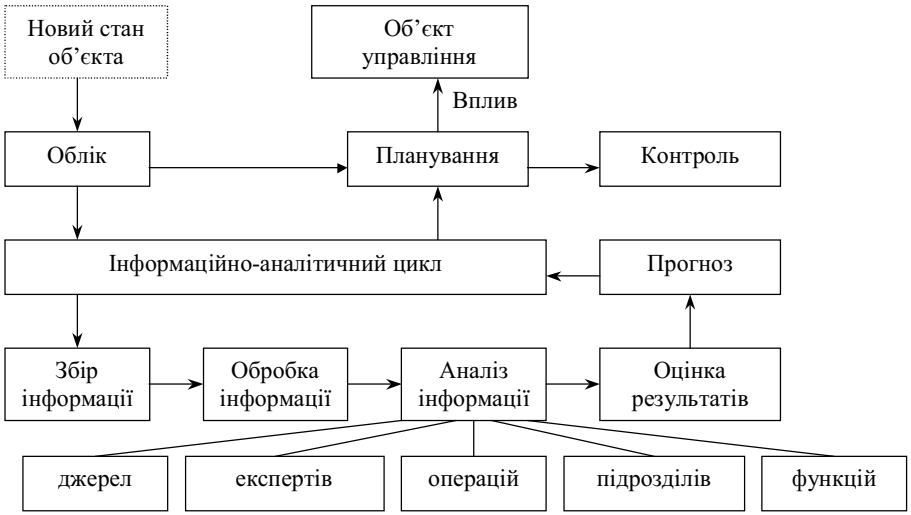


Рис. 3.4. Взаємозв'язок циклів управління й інформаційно-аналітичної діяльності

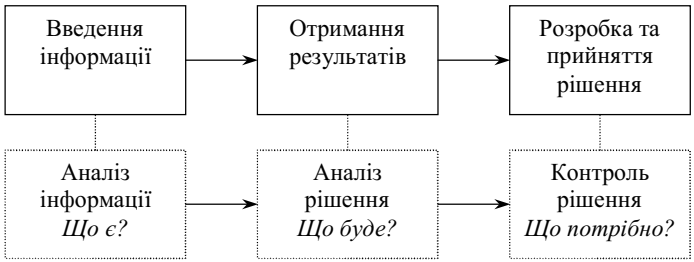


Рис. 3.5. Алгоритм інформаційно-аналітичного процесу в системі управління

та запланованого стану об'єкту управління, а також причини відхилень (за необхідності).

Складовою циклу управління (між етапами обліку та планування) є етап інформаційно-аналітичної роботи, який містить збір інформації, попередню обробку інформації, аналіз інформації, оцінку результатів аналізу та формування прогнозу.

Інформаційно-аналітична діяльність робітників банку як елемент інформаційно-аналітичної системи має відповідати загальним науковим принципам: інтегративності (здатність інформаційно-аналітичного підрозділу, що складається з працівників, які займаються обробкою інформації з окремих напрямків, одержувати агреговані показники, що комплексно характеризують діяльність банку в цілому); ізоморфізму (кожний працівник є виразником тієї частини інформаційно-аналітичної системи, за виконання якої він несе персональну відповідальність); системного аналізу (взаємодія робітників в процесі спільної інформаційно-аналітичної роботи).

Призначення *сценарію роботи інформаційно-аналітичної системи* полягає в одержанні адекватних характеристик функціонування банку в умовах реальної дійсності та розробки ефективних управлінських рішень (рис. 3.5).

Приклад з практики

Усвідомлюючи потребу в результатах об'єктивних маркетингових досліджень переваг і потреб клієнтів, керівництво банку «Надра» наприкінці 2002 р. придбало у компанії TouchPoll Ukraine Inc (регіонального партнера американської TouchPoll – компанії з 26-річним досвідом на ринку маркетингових досліджень) ліцензію на використання унікальної маркетингової системи опитування суспільної думки. Завдяки їй дані опитування миттєво обробляються програмним забезпеченням за технологією touchscreen. Програма є інтерактивною та дозволяє визначити й оцінити соціально-демографічні характеристики споживачів, моти-

ви їхньої поведінки, ефективність рекламних кампаній і акцій, відповідність якості обслуговування стандартам, а також здійснити тестування нових банківських продуктів.
Основною перевагою використання системи TouchPoll є значний рівень швидкості обробки даних (у 10 разів швидше за будь-які інші інструменти аналізу результатів опитувань).

Процес формування та реалізації інформаційно-аналітичної системи в банку має відбуватися з дотриманням принципу системного аналізу, зміст якого полягає в:

- необхідності розгляду сукупності підрозділів і процесів у банку як єдиного цілого (заборона розгляду банку у формі механічного поєднання підрозділів);
- визнанні того факту, що властивості банку не є сумою властивостей діяльності його підрозділів (банк у цілому має особливі переваги, яких окремі підрозділи можуть не мати);
- розгляді банку як складового елементу зовнішнього середовища (обов'язковість урахування зовнішніх зв'язків; вимога розглядати банківську діяльність як частину загальної економічної діяльності клієнтів, ринків і т.д.);
- необхідності поділу банку та його процесів на структурні частини для виявлення внутрішніх зв'язків і їх властивостей.

Використання сучасних інструментів моделювання банківських процесів дозволяє визначити та конкретизувати перспективну мету, оптимізувати необхідні пропорції, забезпечити єдність цілей, скоординувати зусилля, визначити стратегічні проблеми розвитку банку та допомогти знайти способи їх вирішення.

Проведення маркетингових досліджень дозволяє одержати достовірну інформацію про можливі напрямки розвитку фінансового ринку й окремих його складових. Від успішності процесу дослідження значною мірою залежить обґрунтованість обраних стратегій розвитку та загальна ефективність стратегічного управління банком.

Необхідність проведення ефективних маркетингових досліджень підтверджується тим, що банк як організація діє в надзвичайно складних і динамічних умовах. Саме середовище є об'єктом досліджень щодо формування адекватної лінії поведінки та стратегії розвитку банку (рис. 3.6).

Аналіз середовища є основною та необхідною умовою ефективного здійснення стратегічного управління в банку. У процесі аналізу формуються передумови майбутньої діяльності, вихідні позиції для вибору місії та визначення цілей, а також відбувається ринкова та продуктова орієнтація фінансово-кредитної організації. Банк є організацією, що, як і будь-яка система, активно взаємодіє з зовнішнім середовищем шляхом певної зміни

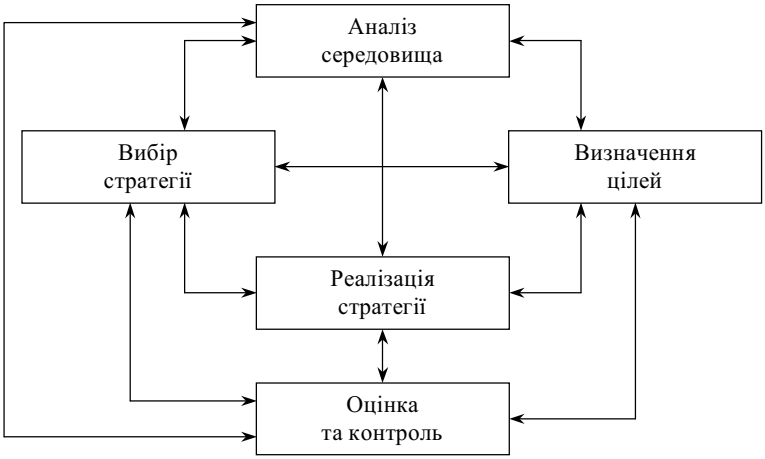


Рис. 3.6. Аналіз середовища в системі стратегічного управління банком

внутрішніх елементів, дотримуючись при цьому основного стратегічного завдання – збереження та підтримки балансу цієї взаємодії.

Реалізуючи взаємозв'язки з зовнішнім середовищем, банк вступає в різноманітні відносини з суб'єктами цього середовища, що можуть бути поділені на три основних процеси:

- одержання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);
- виробництво певного продукту з отриманих ресурсів (перетворення);
- спрямування створеного продукту в зовнішнє середовище (вихід).

Збереження балансу між цими процесами діяльності визначає можливості банку виживати в ринкових умовах та забезпечувати прийнятну конкурентну позицію. Послуга, що надається банком, лише тоді стає товаром, коли знаходить споживача. Очевидно, що ймовірність успішної реалізації банківської послуги залежить не тільки від ефективності технології її виробництва, але й від розподілу, збуту та споживання, ефективність яких значною мірою залежить від цілого розмаїття зовнішніх факторів.

Якість і кількість ресурсів, які має в своєму арсеналі банк, технології їх переробки на кінцеві послуги клієнтам визначаються дією факторів зовнішнього середовища. Ситуація ускладнюється тим, що об'єктом купівлі-продажу в банківській галузі є фінансово-кредитні послуги, які мають нематеріальний характер і процес збереження яких неможливий.

На нинішньому етапі розвитку світового ринку банківських послуг будь-який банк може ефективно існувати лише тому, що сформовано попит на

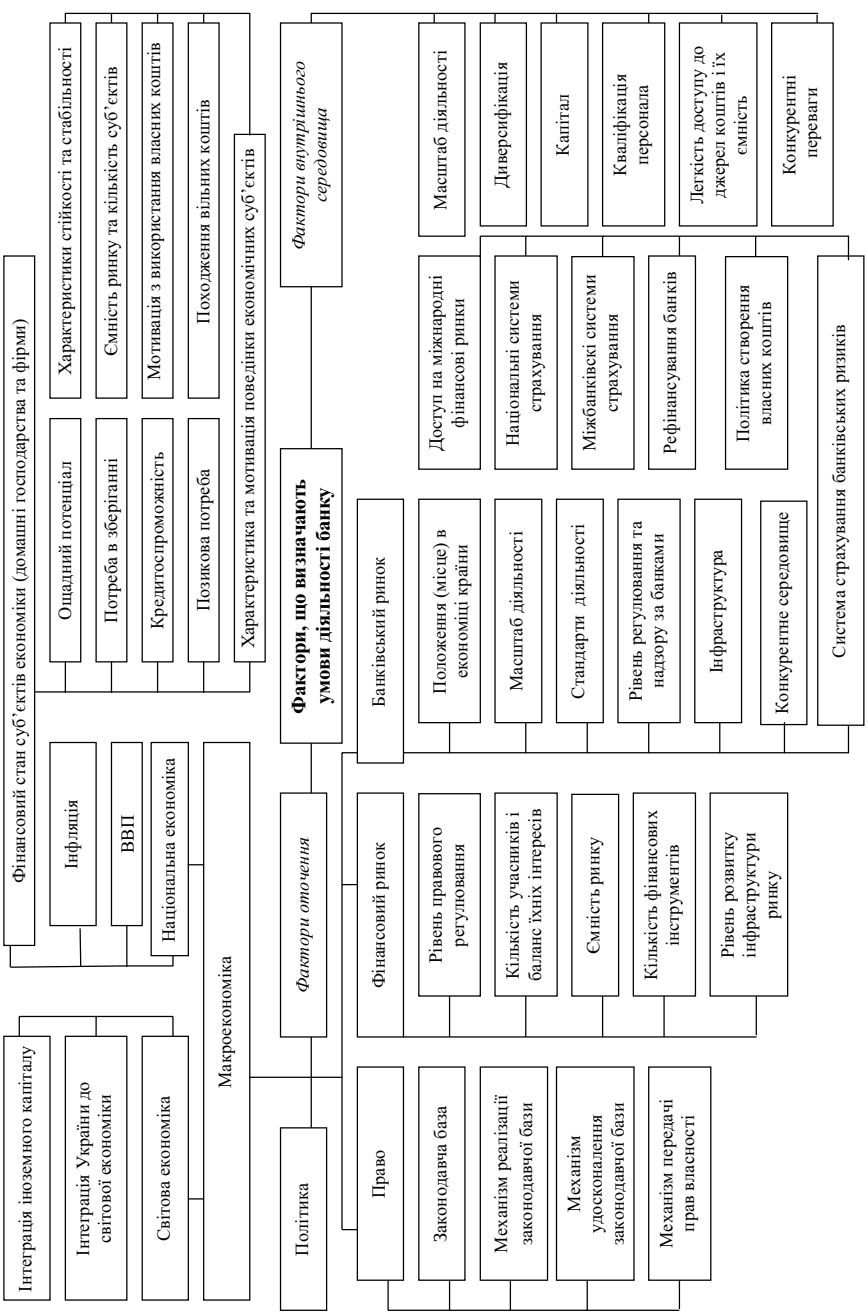


Рис. 3.7. Фактори, що визначають умови діяльності банку

його послуги. Процес аналізу середовища в даному випадку є логічно первинним у послідовності етапів всієї системи стратегічного управління. Навіть створенню банку та процесу формулювання його місії та цілей апріорі має передувати аналіз середовища, у ході якого визначається сама доцільність створення банку. Стратегічний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів середовища має здійснюватися одночасно та містити у собі процедуру зіставлення переваг і недоліків з умовами діяльності банку (рис. 3.7).

3.2. Елементи внутрішнього середовища банку

Внутрішнє середовище банку – це частина оточення системи управління, яка постійно взаємодіє з іншими складовими, піддається їхньому впливу та містить у собі потенціал, яким володіє та користується банк у процесі діяльності. Внутрішнє середовище постійно і безпосередньо впливає на ефективність функціонування банку.

Внутрішнє середовище організації має декілька рівнів, кожний із яких містить набір ключових процесів і елементів, стан яких у сукупності визначає потенціал і можливості, якими може користуватися керівництво. Основними рівнями внутрішнього середовища є:

- *організаційний* (внутрішня нормативна база банку; організаційна структура; ієрархія підпорядкування; права та відповідальність; комунікаційні процеси; норми, правила, процедури; контроль і т.д.);
- *кадровий* (взаємодія менеджерів і робітників; найм, навчання та розвиток кадрів; оцінка результатів праці та стимулювання; створення та підтримка взаємин між працівниками; організаційна культура та ін.);
- *фінансовий* (підтримка ліквідності та забезпечення прибутковості; структура фінансових потоків; ресурсна й інвестиційна база та ін.);
- *маркетинговий* (продуктова політика; ціноутворення; просування продукту на ринку; вибір ринків збуту і систем розподілу та ін.);
- *виробничий* (виробничі та господарські структури; технології виготовлення послуг; обслуговування обладнання; здійснення досліджень і розробок і т.д.).

Серед об'єктів прояву зазначених компонентів найбільш важливими та доступними для внутрішнього аналізу діяльності банку є елементи внутрішнього середовища, подані на рис. 3.8.

Управління *виробництвом* складається з управління процесом розробки та створення продукту, який банк пропонує зовнішньому середовищу. Для цього менеджмент здійснює такі операції: управління розробкою та проектуванням продукту; вибір технологічного процесу; розміщення кадрів і техніки з метою оптимізації витрат на створення та вибір методів створення продукту; контроль якості (табл. 3.1).

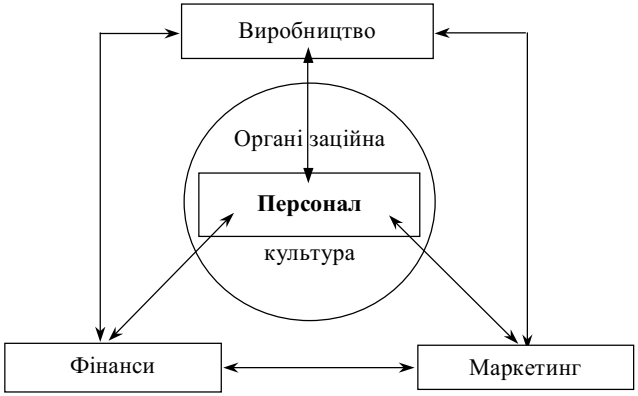


Рис. 3.8. Основні фактори внутрішнього середовища банку

Управління *маркетингом* сприяє досягненню його цілей шляхом задоволення потреб клієнтів банку. Для цього здійснюється управління такими процесами та діями, як вивчення ринку, реклама, ціноутворення, створення систем збуту та їх функціонування, розподіл створених продуктів.

Особливістю нематеріального сектору економіки, у тому числі банківської галузі, є практично повне злиття виробництва та маркетингу, при якому виявити структурні та функціональні відмінності між ними практично неможливо.

Таблиця 3.1. Вплив науково-технологічного потенціалу на умови діяльності банку

Інструмент впливу	Характеристика
Інструменти технологічного розвитку	Технологічне обладнання, наявність патентів і ліцензій на розвиток і придбання технологічної бази та ін.
Технологія надання послуг	Можливості технології ефективно змінюватися протягом життєвого циклу продукту та галузі, рівень розвитку технології, а також її відповідність ринковим вимогам і т.д.
Наукові дослідження	Наявність наукових розробок прикладного характеру, потенціал для проведення систематичних науково-дослідницьких робіт і т.д.
Інформаційне забезпечення	Науково-інформаційне обслуговування, інформаційно-аналітична складова процесу управління, наявність і характер різноманітних баз даних і т.д.

Основними напрямками прояву синтезу виробництва та маркетингу внутрішнього середовища банку є:

- достатній набір активів, пасивів, продуктів і послуг для задоволення потреб цільових груп споживачів;
- ціноутворення, орієнтоване на ринок і достатнє для компенсації ризиків, пов'язаних з даними продуктами та послугами;
- активне вивчення потреб клієнтів;
- орієнтація банку на обслуговування клієнтів;
- достатня кількість філій і їх зручне місцезнаходження та графік роботи.

Приклад з практики

Операційні технології Commerzbank: принципи, розвиток і еволюція

Фактично операції банку поділені на чотири дивізіони, об'єднані єдиною синергетичною концепцією: роздрібне обслуговування клієнтів, управління активами, інвестиційний банківський бізнес і обслуговування корпоративних клієнтів.

Банк активно здійснює розробку нових продуктів, інструментів і послуг, що, на думку керівництва Commerzbank, обумовлює досягнення значних позитивних результатів. Так, за 2000 р. банк додатково залучив 150 000 нових клієнтів (для порівняння: у 1999 р. – 109 000).

Разом з тим Commerzbank упроваджує нові продукти, намагаючись розширити їх асортимент. Так, у вересні 2000 р. банк почав використання пластикової картки SparCard, головна перевага якої полягає в тому, що вона дозволяє поєднувати ощадні рахунки та рахунки для розрахункових операцій. З її допомогою клієнти банку отримують цілодобовий доступ до своїх ощадних рахунків через банкомати незалежно від графіка роботи філій на всій території Європи. До кінця 2000 р. близько 130 000 клієнтів банку почали користуватися SparCard.

Обслуговуванням клієнтів у групі Commerzbank займаються його дочірні й афілійовані компанії: Comdirect Bank AG, Quickborn (Commerzbank володіє 58,7% акцій), Commerz Finanz Management, Commerz Service Gesellschaft (Commerzbank є власником 100% акцій цих компаній).

Активна міжнародна діяльність банку сприяла розвитку операцій з управління активами. На сьогодні банк представлений у всіх великих фінансових центрах, а загальна сума керованих ним активів складає 135 млрд. євро. Традиційно на міжнародних фінансових ринках послуги з управління активами надають дочірні банки. Так, у Лондоні інтереси банку представляє Jupiter International Group. Загальна сума активів, якими керує ця компанія, досягла 13,3 млрд. ф. ст. Інтереси банку в США представляє банк Montgomery Asset Management, під керівництвом якого тільки в Сан-Франциско знаходиться 9,2 млрд. дол. У цілому ж загальна кількість компаній у складі Commerzbank, які спеціалізуються на управлінні активами, у 2000 р. склала 24.

Цільовий сегмент клієнтів, що користуються послугами банку з управління активами, на 65% складається з інституціональних інвесторів і на 35% з відкритих фондів і фізичних осіб. Але кошти клієнтів розміщуються дещо в іншій пропорції, ніж власні ресурси банку. Активи, надані в управління банку, на 54% складаються з акцій, на 28% – з фінан-

сових активів з фіксованою прибутковістю, на 15% – з інструментів грошового ринку та лише 3% займають вкладення в нерухомість. Загальна сума активів, наданих банку для управління VIP-клієнтами (Франція, Іспанія та Латинська Америка), складає понад 7 млрд. євро.

У рамках обслуговування корпоративних клієнтів банк обрав декілька напрямків: кредитування клієнтів, окремо виділяючи кредитування малих підприємств Німеччини; повний спектр банківських послуг для підприємств малого та середнього бізнесу. 390 німецьких підприємств малого та середнього бізнесу з доходами від 2,5 до 250 млн. євро на рік мають рахунки в Commerzbank.

Наступним пріоритетним напрямком обслуговування корпоративної клієнтури банку є кредитування великих компаній, але загальна роль банківського кредиту для банку поступово втрачає своє значення. Банк залишається одним з найбільших кредиторів у Німеччині, хоча його ринок залишається конкурентним, а конкурентна позиція – досить важкою. Лідером кредитного ринку в Німеччині є HypoVereinsbank, загальна сума кредитного портфелю якого досягає понад 500 млрд. євро. Другу позицію протягом кількох останніх років займає Deutsche Bank, третю поділяють Commerzbank і Dresdner Bank.

Зміст *фінансового* елементу внутрішнього середовища банку полягає в тому, що в його межах здійснюється управління процесом руху фінансових коштів (складання бюджету та фінансового плану; формування грошових ресурсів банку; розподіл коштів між різними напрямками та структурними підрозділами банку; оцінка фінансового потенціалу тощо).

Фінансове становище банку оцінюється за такими показниками:

- достатність капіталу відносно його відповідності активам, зваженим з урахуванням ризику;
- якість активів;
- рівень неповернення кредитів і достатність резервів на випадок неповернення кредитів;
- рівень ефективності менеджменту із здійснення банківських операцій;
- достатня рентабельність і прийнятний рівень витрат, які забезпечують прибутковість з урахуванням ризику;
- достатня ліквідність, стабільність депозитів, широкі можливості із залучення коштів і т.д.

Особливістю банківської галузі є значний рівень взаємозв'язку фінансового та маркетингового елементів внутрішнього середовища, що пов'язано з фінансовим характером банківського продукту, бо об'єктом переважної більшості послуг, що надаються банком, виступають саме фінансові кошти.

Управління *персоналом* полягає в забезпеченні всіх напрямів діяльності банку людськими ресурсами (найм, підготовка та перепідготовка), виконанні всіх управлінських дій, пов'язаних із соціальною сферою (оплата, добробут і умови діяльності робітників) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Вплив трудових ресурсів на умови діяльності банку

Інструмент впливу	Характеристика
Стратегічне керівництво	Напрямок і характер орієнтації та зацікавленості, система цінностей, наявність компетенції та досвіду, індивідуалізація праці, творче та нестандартне мислення тощо.
Тактичне керівництво (розробка засобів досягнення цілей банку та організація процесу їх реалізація)	Орієнтація на маркетинговий підхід до організації виробничого процесу, універсальність знань і навичок, значний рівень компетенції, комунікабельність при збереженні індивідуальних умов праці та компенсації тощо.
Оперативне керівництво та виконавчий персонал (створення засобів досягнення цілей банку та обслуговування процесу їх використання)	Досвід, компетенція, здатність працювати в команді, комунікабельність, наявність спеціалізованих вмінь і навичок, схильність до консерватизму, орієнтація на успішність виконання поточних функцій та ін.

Фактично оцінка ефективності управління персоналом банку здійснюється за такими напрямками:

- наявність необхідної кількості робітників з потрібними навичками;
- наявність ефективно діючої програми підбору та розміщення кадрів;
- регулярне проведення оцінки діяльності робітників;
- наявність об'єктивної системи стимулювання праці з урахуванням ситуації на ринку праці;
- мінімізація плинності кадрів;
- безперервна перепідготовка кадрів з метою підвищення їх кваліфікації та ін.

У цілому внутрішнє середовище банку характеризується кількісними та якісними показниками, основними серед яких є завдання, склад підрозділів, взаємозв'язки між ними, персонал, розподіл штатних обов'язків, рівень професійної підготовки, моральний клімат, склад обладнання, приміщення, норми ресурсного забезпечення, рівень менеджменту та ін.

Для спрощення процесу аналізу переваг і недоліків у діяльності банку ці показники поділяються на групи:

- *організаційна структура* (тип, склад підрозділів, підпорядкованість, відповідальність, порядок взаємодій, витрати на утримання та ін.);
- *процеси* (входи, виходи, управлінські впливи, виконавці, періодичність, витрати та ін.);
- *технології* (новизна, ефективність, необхідність підвищення навичок персоналу, потреба в ресурсах і т.д.);
- *персонал* (чисельність, рівень професійної підготовки, заробітна плата, моральний клімат, норми забезпечення, рівень менеджменту та ін.);
- *устаткування* (тип, склад, технічні параметри та ін.);
- *інфраструктура* (будинки, споруження, приміщення, мережі, комунікації та ін.).

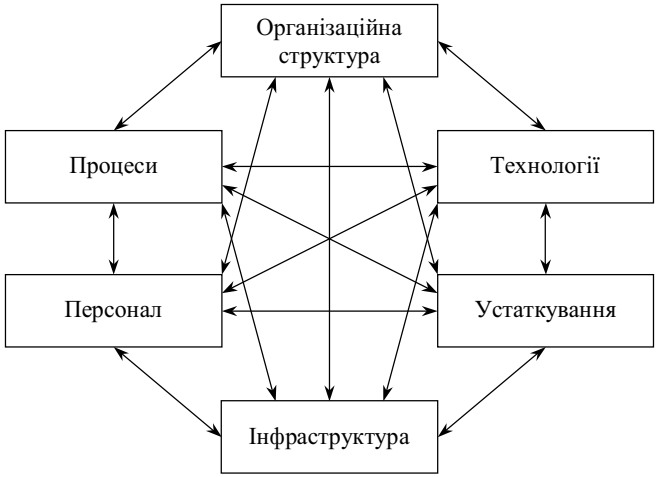


Рис. 3.9. Елементи внутрішнього середовища банку та їх взаємозв'язки

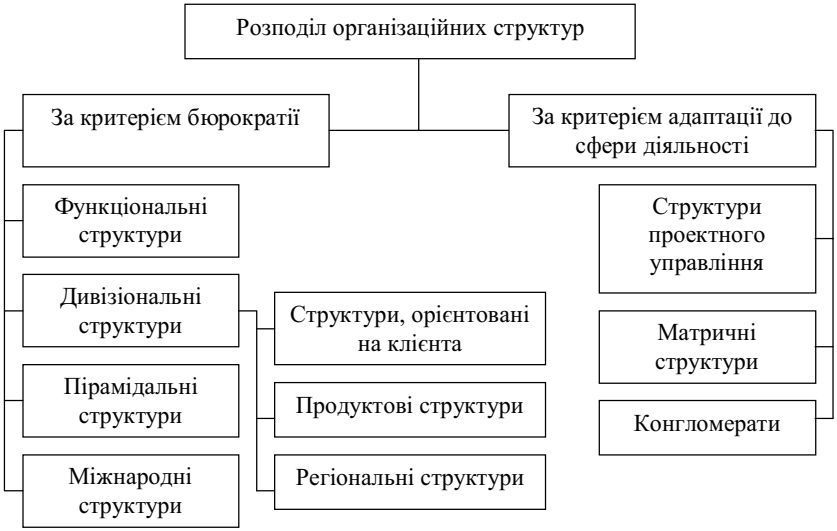


Рис. 3.10. Класифікація організаційних структур банку

Практично всі фактори внутрішнього середовища банку розглядаються в окремих розділах підручника. Зараз же ми зупинимося більш докладно на тих його елементах, які найбільшою мірою визначають ефективність діяльності банку: *організаційна структура* та *корпоративна культура банку.*

Організаційна структура банку є важливою складовою успішного виконання обраної стратегії. Від того, як організований банк, як налагоджені в ньому відносини керівництва та підпорядкування, значною мірою залежить рівень його конкурентоспроможності. Практика свідчить, що дуже часто окремі недоліки в організаційних структурах спричинювали кризові ситуації навіть у досить потужних банках. Тому вибір організаційної структури, що якнайкраще відповідає внутрішнім і зовнішнім факторам, є одним з найважливіших завдань стратегічного управління банку.

Кожний з існуючих видів організаційних структур має певні переваги та недоліки, що повинно враховуватися під час вибору оптимального способу організації банку. Ефективний вибір та реалізація організаційної структури банку сприяє підвищенню його відповідності ринковим умовам, раціональній організації діяльності банківських службовців усіх ланок, успішному налагодженню та здійсненню усіх функцій управління, максимальному задоволенню потреб клієнтів і, зрештою, досягненню цілей банку.

Бюрократична побудова організації в своїй основі має максимально скориговану діяльність усіх ланок управління, чіткий розподіл праці, регламентацію діяльності кожного робітника та підбір кадрів відповідно до їх компетенції. Ці вимоги до організаційної структури формують основу діяльності більшості сучасних банків.

Позитивні риси теорії бюрократії на практиці доповнюються комплексом негативних характеристик бюрократичних структур, наявність і вплив яких супроводжується погіршенням взаємин як із зовнішнім середовищем, так і в межах банку, що є причиною зниження рівня гнучкості – однієї з основних вимог до діяльності банку в ринкових умовах.

Бюрократична модель побудови організації має чотири основні варіації організаційних структур:

- *пірамідальну (лінійну);*
- *функціональну;*
- *дивізіональну;*
- *міжнародну* (організаційна структура банків, що діють на міжнародних ринках банківських послуг).

Цифри і факти

До 1998 р. лише найбільші російські банки (наприклад, Менатеп, Онексімбанк) мали за кордоном дочірні структури.
Банк зовнішньої торгівлі РФ дотримувався стратегії придбання дочірніх банків Центрального банку РФ за кордоном.

«Альфа-банк» має на сьогодні за кордоном ряд дочірніх банків, наприклад у Великобританії (Alpha Securities LTD) та США (Alpha Capital Markets), які беруть участь в операціях на міжнародних фінансових ринках, а також дочірній банк в Голландії (Amsterdam Trade Bank), який є дрібним за європейськими масштабами фінансових показників.
БІН-банк після відкриття представництва в Німеччині декілька років тому розпочав підготовку до відкриття дочірнього банку і наприкінці 2001 р. придбав банк Europaeische Handelsbank AG.

Кожний із наведених типів організаційної структури є адекватним певному типу фінансового ринку. Так, в умовах локального ринку, обмеженого контингенту клієнтів, відсутності активного суперництва конкуруючих установ, нерозвинутої або повністю відсутньої філіальної мережі оптимальною є *пірамідальна* (*лінійна*) схема побудови банку, характерними рисами якої є простота вертикальних зв'язків, пряме та безпосереднє підпорядкування відділів вищому керівництву банку.

У банку такого типу функціонує звичайно 6–8 підрозділів, які охоплюють основне коло операцій: кредити, інвестиції, касові операції, депозити, трастові послуги, маркетинг, адміністративні функції та ревізійну діяльність.

З поглибленням спеціалізації окремих операційних ланок, переходом від оптових операцій з ексклюзивною клієнтурою до роздрібного обслуговування масового контингенту споживачів фінансових послуг, розширенням географічного регіону діяльності неминуче змінюється організаційна структура банку. Тут можливі декілька варіантів, які, проте, мають спільні риси, а саме: значний обсяг повноважень починає переходити від центральних органів управління до керівників нижчого рангу; виникають проміжні ланки між вищим керівництвом банку та низовими структурами.

Одним із можливих підходів до організації роботи банку на значній території є *функціональний*. Цей тип побудови організаційної структури передбачає розподіл банківської діяльності на окремі частини, що являють собою певною мірою відособлені функції, здійснення яких спрямоване на досягнення загальних цілей банку. Ці відособлені сфери діяльності в банках здебільшого зосереджуються в таких відділах (управліннях, підрозділах, департаментах): валютний, кредитний, операційний, маркетинговий, бухгалтерського обліку та звітності та ін. Залежно від обсягу завдань, що вирішуються цими функціональними блоками, можуть створюватися додаткові, більш дрібні підрозділи.

Функціональна структура застосовується в основному в малих та середніх банках, що спеціалізуються на наданні певного виду послуг і здатні діяти певною мірою незалежно від ринкових умов. Тобто для застосування функціональної структури необхідна насамперед стабільність ситуації. Однак такі ідеальні умови існують досить рідко, тому банки часто віддають перевагу іншим типам організаційних структур.

Динамічна зміна ринкових умов, посилення конкуренції, удосконалення банківських технологій і, нарешті, тенденції інтеграції банківських організацій обумовили необхідність застосування *дивізіональних* структур, які припускають розподіл банку на підрозділи не за функціональною ознакою, а відповідно до видів банківської продукції, групи споживачів або регіону, на території якого банк надає послуги. Як наслідок, існує три види дивізіональних організаційних структур банку:

- *продуктові* (орієнтовані на надання різних видів банківських послуг);
- *орієнтовані на різні групи споживачів*;
- *регіональні*.

Структури, орієнтовані на надання різних видів банківських послуг, досить часто є в банках, які надають клієнтам настільки значні обсяги окремих видів послуг, що для достатньо ефективного управління стає доцільним здійснення окремого керівництва з надання кожного продукту. Це створює додаткові можливості для підвищення якості послуг та впровадження нових видів банківських продуктів.

Спосіб побудови банка шляхом формування структур, *орієнтованих на різні групи споживачів*, передбачає орієнтацію на потреби цільових клієнтів банку.

В умовах, коли банк працює з широким географічним сегментом ринку, в основу його організації може бути покладений принцип *регіональної організаційної структури*, що припускає побудову діяльності шляхом формування мережі відділень, які надають послуги в різних регіонах.

Банки, організовані за регіональною ознакою, звичайно не відчувають особливих проблем у налагодженні стосунків з клієнтурою. Створення мережі відділень за умови успішної координації їх діяльності дозволяє налагодити ефективну взаємодію між ними та забезпечити максимальне урахування потреб споживачів усіх регіонів, що обслуговуються банком.

Використання дивізіонального підходу до побудови та реалізації організаційної структури дозволяє керівництву банку отримувати можливість здійснювати гнучке та мобільне управління в умовах жорсткої конкуренції, сприяє оптимізації використання капіталу, однак при цьому супроводжується деякими проблемами, основними серед яких є такі:

- *складність контролю* (вирішується на рівні єдиної корпоративної інформаційної системи, що забезпечує систему обліку та контролю (прозорості) бізнесу, бюджетних технік, а також чітких правил і процедур контролю та планування);
- *боротьба з відцентровими тенденціями* (побудова мотиваційних механізмів, які враховують одночасно комплексне досягнення цілей банку в цілому та його окремих дивізіональних підрозділів);

- *координація діяльності підрозділів* (неузгодженість і невідповідність діяльності та взаємодії бізнес-одиницями банку та різних рівнів його управлінської ієрархії може призвести до того, що громіздка корпоративна система програє більш динамічним вузькоспеціалізованим конкурентам, звівши нанівець усі переваги дивізіональних перетворень. Забезпечення необхідної координації діяльності банку здійснюється за рахунок розробки наскрізних бізнес-процесів, що передбачають взаємодію робітників дивізіональних підрозділів, створення цільових робочих груп, упровадження на постійній основі координаційних посад або інтеграційних відділів і т.д.).

Виходячи на міжнародний рівень, банки відповідним чином повинні організувати свою структуру. Найпростішим типом такої організації є структура з міжнародними відділеннями. Такі відділення мають певний рівень незалежності, а їх керівники безпосередньо підпорядковуються вищому керівництву банку. При цьому діяльність банківських відділень може організовуватись як за географічною ознакою (регіональна орієнтація), так і відповідно до спеціалізації підрозділів (продуктова орієнтація).

Таблиця 3.3. Основні відмінності лінійно-функціональних і дивізіональних організаційних структур банку

Характеристика	Тип організаційної структури	
	лінійно-функціональна	дивізіональна
Принцип управління	За функціям: стандартизація дій	За результатами: стандартизація результатів
Основні завдання топ-менеджерів	Оперативні	Стратегічні
Швидкість прийняття рішень і мобільність управління	Низька: інформація проходить всіма ієрархічними рівнями	Значна: оперативні рішення приймаються на рівні дивізіонів
Головна ланка в організаційній структурі	Керівники функціональних підрозділів	Керівники виробничих підрозділів
Конфлікти	Між функціональними підрозділами за владу	Між дивізіональними підрозділами за ресурси
Сфера найбільшої складності	Прийняття комплексних міжфункціональних рішень	Контроль, координація взаємодії дивізіональних підрозділів
Рівень витрат	Низький: групування за видами діяльності	Значний: дублювання функцій на рівні дивізіональних підрозділів, необхідність контролю та координації дій
Основна лінія поведінки	Виконання	Інноваційність

На міжнародному рівні банк може бути представлений такими організаційними формами: відділення, представництво, філія, участь у банківському консорціумі.

Бюрократичні організаційні структури ґрунтуються на дотриманні певних принципів, що складають основу концепції стратегічного розвитку та поточної діяльності банку, незалежно від умов розвитку, обставин або цілей (принцип ієрархічності або принцип департаменталізації).

Адаптивний тип організаційної структури являє собою конкретну форму максимально органічного пристосування структури банку до цілей його створення та розвитку або до конкретних умов зовнішнього середовища.

Адаптивні організаційні структури почали застосовуватися банками в період, коли різко зросла конкуренція з боку небанківських інститутів. У цих умовах підвищилося значення можливості своєчасної та адекватної реакції банку на зміну ринкової ситуації, що було практично неможливим при використанні традиційних бюрократичних структур.

Серед адаптивних організаційних структур виділяють такі види:

- структури обмеженого в часі періоду функціонування:
  - *проектні*;
  - *матричні*;
- структури довгострокового періоду функціонування – *конгломерати*.

Проектні структури створюються для вирішення конкретних масштабних завдань банку шляхом інтегрування до складу тимчасового спеціально створеного підрозділу найбільш кваліфікованих працівників банку.

Модель проектної структури найчастіше використовується у банках як компонент внутрішнього середовища, як реакція на виникнення певної стратегічної проблеми, що вимагає вирішення на основі високоінтелектуального та нестандартного управління.

Найчастіше в подібних структурах використовується принцип єдиного центру прийняття рішень і єдиного контрольного центру. В окремих випадках менеджеру проектного підрозділу можуть надаватися виняткові повноваження.

Після реалізації проекту спеціально створений тимчасовий структурний підрозділ розформовується.

Прикладом такого завдання може бути намір впровадити інноваційну систему обслуговування клієнтів, що вимагає від банку окремого керівництва даним проектом, яке б дозволяло в найкоротший термін та з максимальною ефективністю без перешкод основній діяльності розробити та ввести в дію вказану систему.

Матричні структури також створюються для реалізації масштабних проектів. Їх використання дозволяє поєднати переваги функціональної та дивізіональної структур, додаючи діяльності банку необхідної гнучкості.

Відмінною рисою матричної структури є наявність двох спільнофункціонуючих структур. Наслідком такого паралельного використання є подвійне підпорядкування деяких робітників, залучених до проектної діяльності. У таких структурах, крім основної організаційної структури і, відповідно, базових поточних завдань, періодично виникають окремі завдання, переважно інноваційного характеру. Для їхнього вирішення створюються конкретні проекти, які формуються з робітників різних підрозділів банку. Виконавці, що обираються керівником проекту, переходять до подвійного підпорядкування – з боку керівництва свого підрозділу та з боку керівництва проектної групи.

Матрична модель побудови організаційної структури використовується банками при вирішенні стратегічних проблем, що вимагають об'єднання зусиль фахівців різної спеціалізації, але не є настільки важливими, щоб відволікати працівників від виконання поточних функцій на постійній основі.

Даний підхід до побудови організаційної структури дозволяє банку досить ефективно вирішувати проблеми оперативної діяльності та здійснювати заплановані стратегічні проекти.

Після реалізації проекту матричний структурний підрозділ, як і проектна група, розформовується.

На відміну від проектних структур діяльність матричних організацій відбувається під впливом керівників структурних підрозділів банку, що створює додаткові умови для постійного й ефективного контролю, але водночас супроводжується ускладненням управління через подвійну підпорядкованість.

Переваги матричної банківської структури:

- гнучкість (створення, модифікація та розформовування проектної групи – за необхідності);
- ефективне використання кадрів і підвищення їх професіоналізму;
- можливість ротації кадрів шляхом залучення фахівців до участі в роботі над кількома проектами;
- розвиток мотивації робітників;
- концентрація зусиль вищого керівництва на реалізації стратегії та ін.

Недоліки використання матричної структури в банку:

- порушення принципу єдиного центру керівництва через подвійну підпорядкованість;
- формування передумов для загострення боротьби за владу;
- значний рівень витрат часу на координацію діяльності банку в цілому;
- необхідність досягнення максимальної соціально-психологічної сумісності працівників в межах проектної групи;
- різке збільшення (порівняно з проектним підходом до побудови організаційної структури) загальних витрат і т.д.

Організаційна структура *конгломератного* типу належить до адаптивних структур, але має (порівняно з матричною та проектною) досить специфічні риси.

Конгломерат являє собою поєднання декількох структур, яке дозволяє гнучко реагувати на найменші зміни ринкових умов. Поява конгломератів у банківській галузі була пов'язана з посиленням поглинань і придбань. Конгломерат є результатом росту банку шляхом об'єднання на основі диверсифікації (вертикальної або горизонтальної) діяльності.

Діяльність конгломерату передбачає управління з єдиного центра, однак окремі банківські підрозділи зберігають певну самостійність, особливо у прийнятті рішень стосовно поточної діяльності. Банки, організовані за типом конгломератів, можуть вчасно реагувати на невдалі або, навпаки, успішні дії своїх окремих підрозділів.

У більшості випадків конгломерати існують у формі холдингу – структурного об'єднання різногалузевих організацій, контрольні пакети акцій яких належать материнській організації (банку). Управління при цьому полягає в керівництві окремими, майже автономними, організаційними структурами (дочірніми організаціями) та здійснюється шляхом стратегічного планування, контролю і дотримання їх безпосередньої фінансової залежності від центрального управлінського органу.

Конгломератний тип організаційних структур банку відрізняється від проектних та матричних тривалістю використання та можливістю варіювання складом об'єднання шляхом придбання/продажу окремих організацій – пасивних членів.

У цілому використання зазначених структур покликане адаптувати банк до ринкових умов, що постійно змінюються, за рахунок спеціалізованого впровадження інноваційних проектів. При цьому наведені типи організаційних структур мають як певні переваги, так і недоліки.

Недоліками функціональних структур є традиційні конфлікти між підрозділами через зацікавленість у досягненні в першу чергу власних цілей. До того ж клієнти змушені спілкуватися з різними виконавцями в різних підрозділах, зайнятими своєю поточною діяльністю. Функціональна структура, незважаючи на всі її негативні якості, дотепер є досить поширеною та найбільш оптимальною для дрібних банків з обмеженим набором продуктів і послуг. Вона має також певні переваги, основними серед яких є простота управління, прозорість, значний рівень координації функціональних галузей, відсутність дублювання функцій і робіт, централізація використання матеріальних ресурсів, забезпечення підвищення професіоналізму співробітників через спеціалізацію їх діяльності.

Дивізіональна структура, що орієнтується на клієнта, використовується в більшості фінансово-кредитних організацій. Такі структури є опти-

мальними в умовах жорсткої конкуренції та боротьби за кожного клієнта, тому що дозволяють максимально підвищити рівень обслуговування. Вони відрізняються значними можливостями контролю та кращою координацією дій, чіткістю виконання поставлених завдань. Основний недолік таких структур полягає в дублюванні деяких функцій та, як наслідок, в підвищеному рівні витрат, що супроводжує діяльність банку. Вибір конкретного різновиду дивізіональної структури залежить від особливостей банку та клієнтури. Крім того, дивізіональні структури недостатньо адаптовані до змін зовнішнього середовища.

Матричні структури, поєднуючи всі переваги функціональних і дивізіональних структур, позбавлені багатьох властивих їм недоліків. Вони дозволяють оптимально та швидко вирішувати значну кількість індивідуальних завдань, ідеально адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища. Саме тому досить часто вони можуть бути оптимальними для фінансово-кредитних організацій. Однак необхідно враховувати також властиві матричним структурам недоліки, основними серед яких є зайва ускладненість, що виникає через подвійне підпорядкування, нечіткість у питаннях розмежування повноважень між функціональними або дивізіональними і проектними керівниками та ін.

Основними вимогами, яким має відповідати ефективна організаційна структура банку, є такі:

- достатній рівень децентралізації процесу прийняття рішень;
- чіткість;
- достатній рівень кваліфікації менеджерів середньої ланки;
- наявність раціонально визначених та відповідним чином організованих стратегічних бізнес-одиниць;
- ефективне здійснення внутрішніх (вертикальних і горизонтальних) і зовнішніх комунікацій;
- створення можливостей для регламентації значної кількості видів діяльності;
- забезпечення умов для постійного інноваційного розвитку та вдосконалення діяльності.

Погляд фахівців

Цвєткова І.Ю., провідний економіст відділу стратегічного планування Зовнішньоторговельного банку РФ: «Головними факторами при виборі організаційної структури є розмір банку та рівень його диверсифікації. З часу заснування найбільших російських банків їх організаційні структури значно змінилися. Ефективність тієї чи іншої організаційної структури визначається на основі аналізу показників прибутковості, специфічних умов і часових інтервалів організаційних перетворень. Однак зараз неможливо знайти жодного російського банку, організаційна структура якого повністю відповідала б сучасних західним зразкам і вимогам висококонкурентного ринку банківських послуг.

На початку існування російські банки формували організаційні структури відповідно до функціонального принципу, згідно з яким банк поділявся на декілька спеціалізованих підрозділів, кожний з яких вирішував чітко окреслене коло завдань.

Функціональна організаційна структура використовується звичайно слабо- або взагалі недиверсифікованими банками, які надають обмежений спектр послуг у відносно стабільних зовнішніх умовах. У сучасних умовах ринку банківських послуг утримати конкурентну перевагу в межах функціональної структури майже неможливо.

Найбільші російські банки поступово переходять від функціональної до дивізіональної організаційної структури, що обумовлюється такими причинами:

- ускладнення координації діяльності зі збільшенням розміру банку, що вимагає його поділу на стратегічні бізнес-напрямки;
- диверсифікація діяльності та орієнтація на декілька груп споживачів, які значно відрізняються одна від одної та складають окремі сегменти цільового ринку;
- географічна експансія, яка перешкоджає ефективному централізованому управлінню, та ін.

У майбутньому слід очікувати активізації процесів формування банківських холдингів і змішаних організаційних структур, що являють певне поєднання наведених типів організаційних структур.»

У цілому формування організаційної структури банку не обмежується чітким розподілом обов'язків, нормуванням праці та організацією системи заохочень і санкцій. Велике значення має неформальна структура, що містить у собі комплекс неофіційних правил, цінностей, норм, переконань, а також взаємини та зв'язки усередині банку, що склалися між окремими категоріями робітників. Вона доповнює формальну структуру та стосується сфери відносин, що не регулюються положеннями останньої.

Внесення змін до структури банку є надзвичайно складним процесом, що потребує урахування значної кількості специфічних факторів, серед яких одним із основних є організаційна культура. У кожному банку формуються певні традиції, що визначають поведінку робітників, відносини між керівниками та підлеглими. Наявність особливостей внутрішньої культури в кожного банку робить неможливим механічне перенесення структур однієї організації на іншу. У цих питаннях потрібний індивідуальний підхід і врахування всіх специфічних рис конкретного банку.

Кожний банк має унікальну внутрішню культуру, певний набір організаційних норм і правил, що визначають як формальну, так і неформальну поведінку робітників. Ефективність заходів управлінського характеру в банку значною мірою визначається не стільки їхньою якістю та доцільністю, скільки настроєм робітників, корпоративним духом, тобто – організаційною культурою (рис. 3.11).

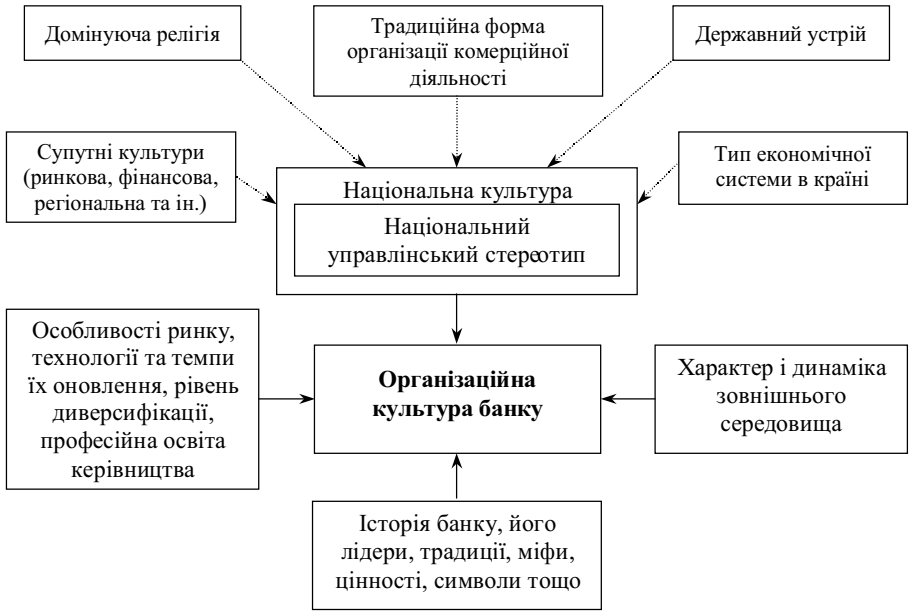


Рис. 3.11. Фактори організаційної культури банку

Корпоративна (організаційна) культура банку знаходить відображення в таких аспектах:

- базові філософські, соціальні та моральні цінності;
- основні цілі банку;
- особливості ділових взаємодій;
- правила трудової діяльності та поведінки робітників;
- соціально-психологічний клімат в банку;
- кількість і спрямованість трудових конфліктів;
- рівень морального задоволення робітників;
- наявність перспектив професійного та кар'єрного росту для кожного робітника;
- наявність індивідуальної та об'єктивної системи заохочення;
- рівень стабільності (плинності) персоналу та ін.

У цілому під організаційною культурою розуміють сукупність пануючих у колективі банку цінностей, переконань, настанов, а також загальний моральний кодекс.

Досвід розвитку фінансово-кредитних організацій показує, що основними елементами організаційної культури є:

- *базові цінності*:
  - призначення банку, усвідомлення та погодженість з його цілями;
  - прагнення до високої якості;
  - стиль управління;
  - інноваційна активність і диверсифікація діяльності;
  - критерії досягнення цілей і оцінки результатів;
  - прогресивний розвиток;
  - добробут робітників;
- *основні принципи*:
  - креативність;
  - науковий підхід;
  - продуктивність;
  - інноваційність;
- *діловий кодекс*:
  - відданість банку;
  - позитивне ставлення до роботи, керівництва, колег;
  - відповідальність та надійність;
  - почуття гордості за результати своєї праці;
  - прагнення до співробітництва;
  - здоров'я (фізичне та моральне) та ін.

З посиленням тенденцій глобалізації фінансових ринків в системі банківського менеджменту позначився перехід до науково-технічного або інноваційного типу, основними характеристиками якого є:

- масова творча активність, що змінює ставлення до форм самовираження особистості, ризику, ініціативності, пошуку;
- підприємницька поведінка, спрямована на впровадження високих технологій;
- модифікація відносин власності (виділення в організаційній структурі банків внутрішніх венчурів);
- творчий характер стратегічного та тактичного менеджменту тощо.

Еволюція організаційної культури є однією з основних передумов ефективної зміни концепції стратегічного розвитку банку – від *традиційного технократичного* до *інноваційного* типу культури.

Основними рисами першого є чітка субординація, ієрархічність системи управління; орієнтація на регламентовану виконавчу поведінку; раціонально-економічна мотивація праці; спеціалізація органів управління та посадових осіб на виконанні організаторських, господарських, творчих функцій і т.д.

Інноваційний тип культури характеризується такими рисами:

- значно більш високий освітній рівень персоналу (як керівного, так і виконавчого);

- стимулювання творчої ініціативи;
- постійне удосконалювання, експериментаторство;
- схильність до поміркованого ризику та відповідальність за можливі негативні наслідки;
- динамізм і т.д.

Система управління інноваційно орієнтованими банками має такі особливості:

- наявність чіткої стратегії з можливістю пошуку та варіацій стратегічних рішень у її межах (обмеження напрямків пошуку та ініціатив реальними можливостями та стратегічними потребами банку);
- створення системи збору спеціалізованої інформації, обміну персоналом, активного пошуку та оцінки нових ідей шляхом надання окремих

Таблиця 3.4. Характеристика принципів ефективного (інноваційного) управління банком залежно від особливостей організаційної культури

Фактор організаційної культури	Принцип управління	Характеристика керівного впливу
Соціально-психологічний клімат	Довіра, можливість помилок	Імпульсивна, інтуїтивна поведінка Ризикованість і визнання можливості помилок Активний творчий пошук і значний потенційний ефект від зусиль робітників Посилення впевненості у власних творчих здібностях і ефективності неформальних дій
Система комунікацій	Вільний комунікаційний потік Чіткість політики Інформаційна прозорість процесу стратегічного планування	Безпосередні контакти Можливість постійного формування ідей і пропозицій Емоційність і рухливість лінії поведінки персоналу Ефективний „зворотний зв'язок" Взаємодія та можливість розвитку ідейних пропозицій
Процес формулювання цілей	Самостійне формулювання цілей Самооцінка робітників	Стимулювання ініціативності та додаткової ризикованості Поділ відповідальності та спільне формування пропозицій Різноманітність пошукових зусиль і зниження рівня конформізму Додаткові зусилля та умови для творчої діяльності
Механізм контролю	Взаємопов'язаність з іншими системами управління Внутрішній контроль Відповідність загальним параметрам діяльності робітників	Використання альтернативних форм трудового процесу та організаційних структур Можливість функціонального конфлікту Інтенсифікація інноваційної діяльності Пріоритет творчості над адаптацією та пристосуванням

повноважень центрів здійснення інноваційної діяльності не лише науково-дослідним, але й іншим підрозділам банку;
- формування тимчасових колективів (проектних і матричних структур) з метою оптимального виконання окремих завдань нестандартного типу шляхом поєднання наукового досвіду та компетенції в спеціалізованій галузі банківської діяльності з розробками інженерів і технологів;
- орієнтація системи мотивації на підвищення рівня задоволеності працею та її відповідності особистим інтересам працівників, на матеріальне стимулювання та кар'єрний ріст, які визначаються кінцевими результатами праці, рівнем і динамікою творчого потенціалу робітників, а також зусиллями з його реалізації;
- підприємницька автономія, тобто надання самостійності окремим структурним одиницям банку з метою стимулювання їхньої ризикової активності у впровадженні нововведень і т.д.

Норми організаційної культури досить часто суперечать інноваційній спрямованості стратегії розвитку банку. Вирішення цієї проблеми припускає такі варіанти дій стратегічного керівництва:

- *ігнорування організаційної культури*;
- *реалізація стратегії, не виходячи за межі існуючої організаційної культури* (використовується у випадках, коли зміни є занадто радикальними та ризикованими і несумісними з існуючою організаційною культурою);
- *зміна організаційної культури* (у ряді випадків для того, щоб ефективно реалізувати стратегію, необхідно здійснити безпосередній вплив на окремі аспекти організаційної культури);
- *зміна стратегії* (в екстремальних випадках може бути доцільним, використовуючи досвід стратегічного розвитку, здійснити новий цикл стратегічного планування та перевірити точність і об'єктивність попередніх розрахунків і припущень);
- *комбінація наведених напрямків* (спроба діяти в межах існуючої культури, її поступова або революційна зміна, модифікація стратегії) *з метою визначення оптимального співвідношення динаміки стратегічного та організаційного розвитку*.

У більшості випадків використовується такий алгоритм управління організаційною культурою банку:

1) переконання в усвідомленні топ-менеджерами необхідності зміни організаційної культури банку та в їх готовності протягом тривалого періоду часу вживати для цього значних зусиль;
2) залучення до процесу управління організаційною культурою лідерів банку (яскравих особистостей, які формують колектив прихильників і завдяки власним ентузіазму, переконаності, прикладам створюють у колективі банку сприятливий для інноваційних перетворень психологічний клімат);

3) розробка нових чітких і зрозумілих концепції, місії та стратегії майбутнього розвитку з метою переконання колективу у стратегічних перспективах розвитку банку відповідно до нової організаційної культури;
4) визначення бажаного іміджу банку та розробка і вжиття ряду заходів щодо його досягнення;
5) навчання персоналу з метою формування усвідомлення в необхідності змін, нових концепцій і культурних цінностей;
6) розвиток у робітників банку колективного мислення шляхом спільної розробки та прийняття рішень, стажування в різних підрозділах і т.д.;
7) створення в банку інноваційного соціально-психологічного клімату з метою формування умов для нетрадиційного мислення за рахунок таких дій:
   - послаблення контролю за процесами діяльності та перехід до контролю за її результатами (стимулювання ініціативності та підвищення відповідальності);
   - забезпечення вільного спілкування робітників (без перешкоджання виконанню ними поточних функцій), поширення інформації, прозорості управління та діяльності банку в цілому та ін.;
8) упровадження системи винагороди та моральної оцінки, спрямованої на розвиток ефективних і ліквідацію збиткових підрозділів.

Для того, аби постійно зберігати ринкову позицію, не говорячи вже про її розвиток, в умовах динамічного ринку будь-яка організація, у тому числі й банк, має постійно впроваджувати певні зміни, вдосконалюючи склад і взаємозв'язки між елементами внутрішнього середовища з метою вчасної адаптації до нових умов оточення.

Здійснення загальних організаційних перетворень у внутрішньому середовищі банку передбачає вирішення таких завдань:

1) ідентифікація факту невідповідності наявної ефективності діяльності банку необхідній, виявлення причин цієї невідповідності та ухвалення рішення про здійснення перетворень;
2) визначення варіанту стану внутрішнього середовища, яке б відповідало ситуації в оточенні банку та забезпечувало необхідну ефективність його діяльності;
3) розробка альтернативних варіантів планів здійснення організаційних перетворень;
4) вибір оптимального варіанту організаційного перетворення;
5) реалізація обраного плану здійснення організаційного перетворення;
6) коригування вимог до ефективності діяльності банку.

Проблема здійснення організаційних перетворень у банку здебільшого вирішується шляхом використання проектного підходу, характерними рисами якого є:

Рис. 3.12. Процедура організаційного перетворення в банку

- *чіткість цілей* (наявність у проекті однієї або кількох чітко сформульованих цілей, що обумовлюється необхідністю забезпечення гарантованого переходу до необхідного стану внутрішнього середовища банку);
- *часова обмеженість* (організаційний проект має початок і завершення, коли досягаються поставлені цілі або виникає розуміння, що вони не можуть бути досягнуті);
- *унікальність* і т.д.

При здійсненні організаційних перетворень у банку досить часто застосовуються відповідні методи, методики, інструменти і технології управління проектами, що дозволяє забезпечити ефективне поєднання знань і досвіду для задоволення вимог, які висуваються до проекту, та очікувань учасників проекту.

Унікальність організаційних проектів з перетворення внутрішнього середовища банку визначається такими їх особливостями:

- *можливість проведення організаційних перетворень на різних рівнях банку* (як окремих структурних одиниць, так і банку в цілому);

- *комплексність мети* (підвищення якості та ефективності вирішення функціональних і стратегічних завдань при розширенні, звуженні або збереженні складу внутрішнього середовища банку);
- *необхідність кількісного вираження цілей організаційного перетворення* (дозволяє проводити моделювання й апріорну оцінку ефективності діяльності банку в новому стані, визначати найбільш ефективні напрямки організаційного перетворення та об'єктивно контролювати процес їх реалізації);
- *наявність різних способів досягнення цілей організаційного проекту*, основними критеріями порівняльної оцінки яких є терміни та вартість досягнення цілей, рівень потенційної ефективності діяльності банку, ресурсні обмеження тощо;
- *необхідність оцінки ефективності діяльності банку в перехідний період*, тобто в процесі реалізації організаційного проекту перетворення;
- *необхідність поділу життєвого циклу проекту організаційних перетворень на дві частини*, перша з яких присвячена вирішенню завдань з визначення варіантів нового стану внутрішнього середовища банку, розробки планів перетворення та вибору варіанта плану для реалізації, а друга – власне реалізації обраного плану.

Складність внутрішнього середовища банку та процесів функціонування його елементів обумовлює необхідність використання сучасних інформаційних технологій для підтримки прийняття управлінських рішень з цілеспрямованого структурного перетворення фінансово-кредитних організацій відповідно до умов оточення. При цьому впровадження інформаційних систем і спеціалізованого програмного забезпечення моделювання організаційних структур і бізнес-процесів, а також спеціалізованих систем управління проектами забезпечує всебічний облік, повноту та об'єктивність використання інформації при формуванні управлінських рішень на всіх етапах життєвого циклу проектів організаційних перетворень у банку.

Приклад з практики

Citibank відреагував на тенденції зниження прибутку, спричинені погіршенням обслуговування клієнтів, шляхом упровадження програми організаційного розвитку, якій передувало здійснення моніторингу внутрішнього середовища (інтерв'ю з персоналом, складання графіків робочих процесів, перевірка управлінських документів і організаційних діаграм). У результаті було встановлено, що однією з головних передумов успішного вирішення проблеми є перепроектування робіт. Більшість осіб, які здійснювали безпосереднє обслуговування, не мали адекватних стимулів для надання додаткових послуг, які виходили за межі їхніх обов'язків.

Після того як консультанти визначили обов'язки основним напрямком організаційних перетворень, почалося використання теорії перепроектування робіт як бази подальших практичних дій. Усім інспекторам

і менеджерам банку було надано відповідні консультації щодо теорії та практики перепроектування робіт з метою забезпечення їх активної участі в реорганізаційних процесах. Для навчання була створена експериментальна лабораторія з аналізу та апробації альтернативних планів, завдяки якій забезпечувалося функціонування безризикового середовища та в межах якої помилки в управлінських рішеннях не впливали на ефективність реальної діяльності банку.

Остаточним результатом реорганізаційного перетворення виявилося покладання відповідальності на кожного працівника за всі угоди, необхідні для обслуговування групи рахунків клієнтів. Для обґрунтованого виконання всіх угод працівники повинні були пройти спеціальне навчання. Консультанти з перетворення прийняли рішення про взаємне навчання працівників, які раніше були досвідченими фахівцями з окремих угод і мали за допомогою керівництва навчати один одного. Перепроектування робіт застосовувалося протягом шести років після впровадження діагностичного етапу, підтвердивши тим самим довгостроковий характер програм організаційного перетворення для банку.

Кожний з наведених факторів внутрішнього середовища банку вимагає відповідного аналізу та планування адекватно до конкретної ситуації. В умовах стратегічного управління банком ці фактори ніколи не повинні розглядатися окремо, вони впливають один на одного та в сукупності обумовлюють можливості стратегічної реалізації потенціалу банку.

Таким чином, метою внутрішнього аналізу є визначення керівництвом банку сильних і слабких аспектів діяльності. Серед основних напрямків внутрішнього аналізу банку, що мають першорядне значення для стратегічного управління в сучасних умовах, можна виділити такі:

- управлінські інформаційні системи:
- банківські операції;
- інформаційні технології;
- маркетинг;
- управління персоналом;
- внутрішня та зовнішня організаційна культура (імідж) банку;
- політика.

Ретельна, всебічна перевірка стану справ за кожним напрямком діяльності банку визначає врешті-решт успіх стратегічного управління. Дані про оцінку нинішнього стану банку (результати внутрішнього аналізу) та стану ринку і перспектив його розвитку (результати зовнішнього аналізу) становлять основу формування стратегії розвитку банку, ефективність реалізації якої значною мірою визначається можливостями банку адекватно і вчасно реагувати на зміни в оточенні.

3.3. Фактори зовнішнього середовища банку

Зовнішнє середовище банку представлене двома групами факторів – факторами *прямого* та *опосередкованого* впливу.

Середовище прямого впливу називають також *безпосереднім діловим оточенням*, або *мікросередовищем*. Це оточення формується суб'єктами середовища, що безпосередньо впливають на діяльність конкретного банку (рис. 3.13).

Постачальники. З погляду системного підходу банк, як і будь-яка інша організація, є механізмом перетворення ресурсів на продукти. Головними різновидами ресурсів при цьому є матеріали, обладнання, енергія, капітал і робоча сила. Постачальники забезпечують банк цими ресурсами. Джерела необхідних ресурсів знаходяться в зовнішньому середовищі під контролем організацій, що безпосередньо займаються їх видобутком, переробкою або виробництвом, а також посередників, що їх реалізують.

Особливість зовнішнього середовища банку як організації полягає в тому, що постачальники його основних ресурсів (капіталу) одночасно є основними споживачами послуг (продуктів) банку.

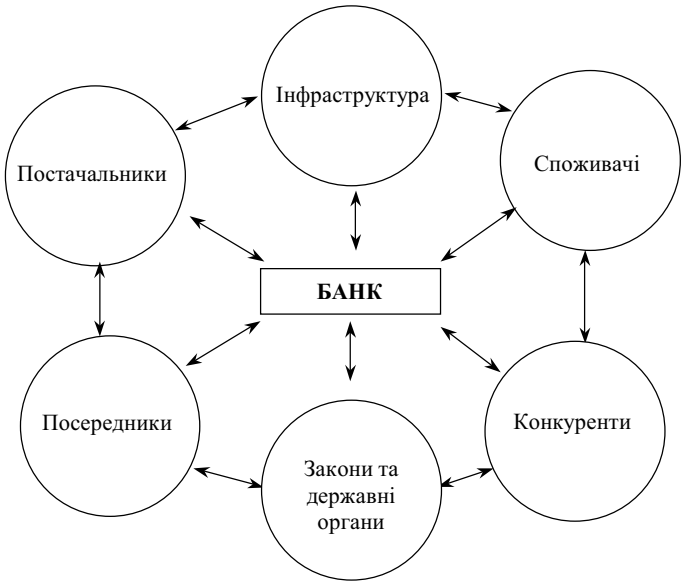


Рис. 3.13. Середовище прямого впливу (мікросередовище) банку

Деякі організації значною мірою залежать від надходження матеріалів, тобто для них надзвичайно важливими є рівні цін, терміни та ритмічність постачання, якість ресурсів та інші аспекти.

Для банку ці відносини мають менше значення, ніж для промислових корпорацій. Банківська діяльність через свою специфіку не потребує регулярних постачань матеріальних ресурсів, її потреби обмежуються придбанням обладнання, комп'ютерів, оргтехніки та ін.

Капітал. Для успішного розвитку будь-якій організації потрібні постачальники капіталу. Саме цей ресурс є основним об'єктом діяльності банку. До постачальників фінансових ресурсів банку належать:

- інші банки (міжбанківські кредити, кредити НБУ);
- акціонери (придбання акцій);
- юридичні та фізичні особи (депозити, акцептні векселі або облігації банку, прибуток від надання різноманітних послуг).

Трудові ресурси. Адекватне забезпечення робочою силою потрібних спеціальностей і кваліфікації необхідне для реалізації завдань, пов'язаних з досягненням поставлених цілей. Без людей, здатних ефективно використовувати складну технологію, капітал і матеріали, усі зазначені види активів не мають значення.

До постачальників трудових ресурсів належать усі, з ким банк встановлює зв'язки та безпосередньо взаємодіє для того, щоб забезпечити себе необхідними людськими ресурсами: кадрові або рекрутингові агентства, служби зайнятості, навчальні заклади, біржі праці.

Таким чином, саме персонал та капітал є головними ресурсами банку, ефективне управління якими визначає успішність його діяльності.

Інфраструктура. Та частина зовнішнього середовища, що забезпечує банк необхідними для його діяльності інформаційними ресурсами, надає

Таблиця 3.5. Вплив інфраструктури на умови діяльності банку

Інструмент впливу	Характеристика
Потенціал супутніх і суміжних галузей	Можливості спільної діяльності, інтенсивність формування та розвитку спеціалізованих небанківських фінансово-кредитних інститутів і т.д.
Соціальна та виробнича інфраструктура	Рівень і динаміка науково-технічного та економічного потенціалу галузей зовнішньої інфраструктури, рівень і динаміка цін на послуги організацій інфраструктури та ін.
Кон'юнктура ринків кадрових ресурсів	Динаміка рівня зайнятості, характер і рівень пропозиції спеціалізованих трудових ресурсів, кількість і якість джерел трудових ресурсів, вплив профспілок, рівень заробітної плати та ін.
Розвиток інноваційної діяльності	Інтенсивність інноваційної діяльності в галузі, кількість і ефективність діяльності спеціалізованих науково-дослідних інститутів, характер і динаміка ліцензійної торгівлі та ін.

консультаційні, аудиторські, страхові та інші послуги, належить до інфраструктури. До неї входять численні організації, такі, як фондові біржі, рекламні агентства, консультаційні й аудиторські фірми, лізингові компанії, орендні та охоронні агентства, служби зв'язку і т.д., з якими банк підтримує безпосередні зв'язки.

Споживачі. Конкретний склад споживачів банку залежить від особливостей діяльності, продукції та послуг, масштабів обслуговування, ринків збуту та багатьох інших факторів.

З одного боку, вплив споживачів може виражатися в різних формах: встановлення певного рівня цін; висування особливих вимог до якості обслуговування та форм оплати; загроза переходу до іншого банку; надання переваги певним торговим маркам і т.д. (табл. 3.6).

З іншого боку, банки також можуть впливати на споживачів, установлюючи більш низькі ціни, гарантуючи високу якість обслуговування, пропонуючи унікальні послуги.

Аналіз споживачів дозволяє менеджерам краще усвідомити, у чому проявляється їхній вплив на банк, чи здійснюють вони тиск на нього, а також зрозуміти, наскільки сильними є позиції банку, як він може впливати на клієнтів і на чию користь складається баланс сил у цій взаємодії.

Споживачами банківських послуг є також інші банки, що зумовлює необхідність здійснення специфічного аналізу діяльності банків-контрагентів, типовий алгоритм якого наведено на рис. 3.14 (використовується АППБ «Аваль»).

Єдина справжня мета банківського бізнесу – створення споживача. Під цим розуміється наступне: виживання та успішне існування банку в першу чергу залежить від його спроможності знаходити споживача послуг та ефективно задовольняти його потреби.

Таблиця 3.6. Вплив попиту на умови діяльності банку

Інструмент впливу	Характеристика
Рівень і еластичність попиту	Обсяг, динаміка та тенденції розвитку попиту на послуги, які є традиційними для банку або вперше пропонуються на ринок, а також на послуги конкурентів і послуги-субститути
Стабільність попиту	Динаміка попиту та прибутків від реалізації банківських продуктів, можливості її прогнозування
Вимоги клієнтів до якості обслуговування	Надання переваг стандартним послугам середньої якості або підвищення попиту на ексклюзивні продукти зі значним рівнем якості та ціни
Диференціація клієнтів і їхній економічний потенціал	Рівень сегментації цільових ринків, купівельна спроможність існуючих і потенційних клієнтів та її динаміка тощо

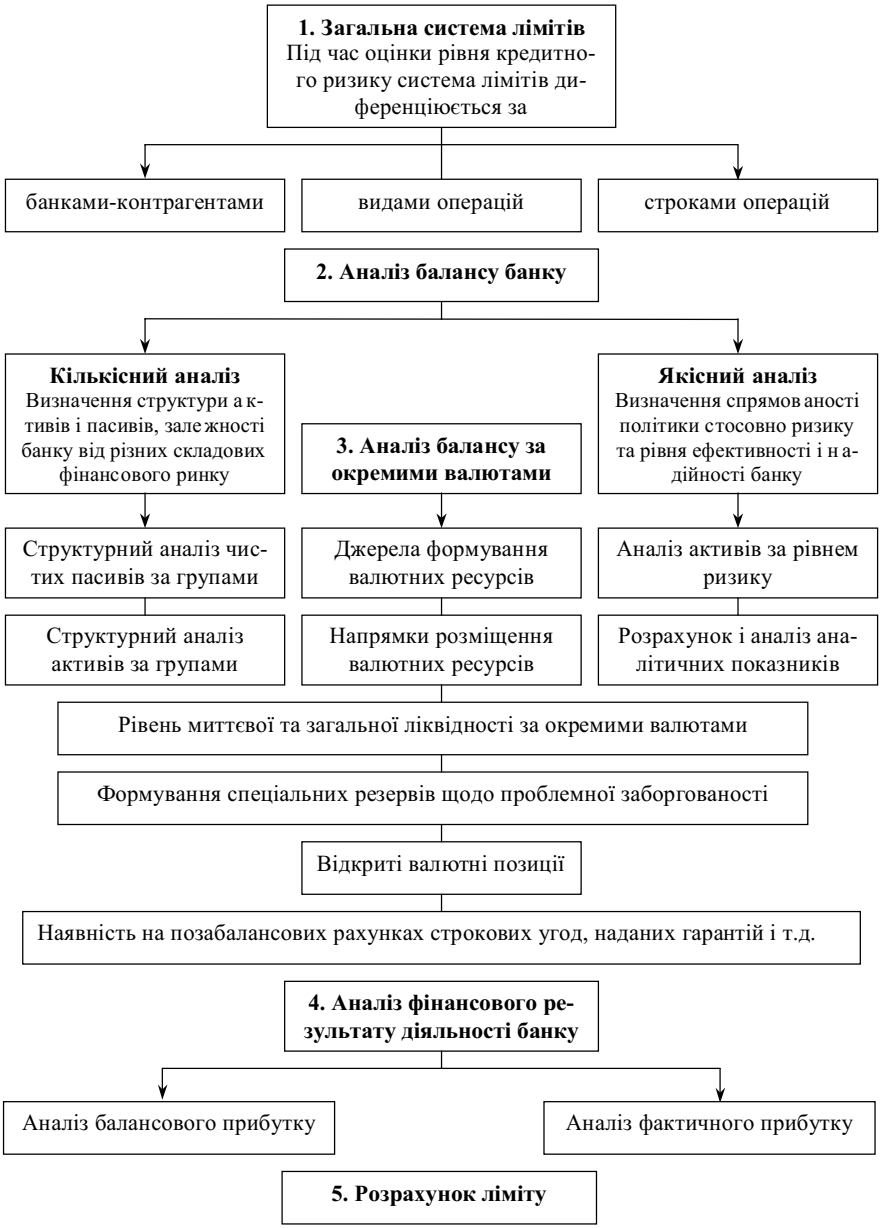


Рис. 3.14. Загальна методика фінансового аналізу банків-контрагентів

Клієнти банку поділяються на роздрібних (приватні особи, окремі представники малого бізнесу) та оптових (юридичні особи). Відносини з кожною з цих груп будуються за специфічними принципами, які багато в чому визначаються орієнтацією банку на обслуговуванні того чи іншого сегменту споживачів.

Споживач є головною ланкою в діяльності банку, впливаючи на:

- визначення характеру місії банку;
- визначення послуг, що надаються банком;
- визначення цінової політики;
- стосунки банку з постачальниками трудових ресурсів;
- маркетингову політику;
- визначення параметрів внутрішнього середовища банку та ін.

Важливе значення для збереження та розвитку клієнтської бази банку має постійне підвищення якості послуг, рівень якої визначається результатом процесу порівняння споживачами своїх очікувань від якості послуги до її споживання з безпосереднім сприйняттям якості в момент і після її споживання.

Специфічність банківської послуги як товару визначає необхідність постійного аналізу якості обслуговування, до основних критеріїв якої відносять як матеріальні (зовнішній вигляд персоналу банку, дизайн споруди, забезпеченість технологічним обладнанням, естетичний вигляд паперів і т.д.), так і нематеріальні аспекти (впевненість, співчуття, кваліфікаційний рівень персоналу, вміння виконувати доручення вміло та швидко, ставлення персоналу до клієнтів будь-якого рівня та ін.).

Очікування споживачів стосовно якості банківської послуги постійно мають підтверджуватися банком, інакше, якщо рівень задоволення потреб клієнтів протягом певного часу знаходиться на рівні, нижчому за бажаний і можливий в умовах конкретного ринку банківських послуг, вони можуть звернутися до іншого банку-конкурента.

Підтвердження того, що клієнти очікують від послуги, тобто досягнення або перевищення рівнем задоволення потреб клієнта бажаного рівня якості послуги призводить до формування довгострокової лояльності споживачів банківських послуг.

Підвищення якості послуг, що надаються банком, забезпечується на підставі визначення та задоволення нових потреб клієнтів у банківських продуктах. Це зумовлює важливість такого напрямку діяльності банку, як дослідження кон'юнктури ринку банківських послуг з подальшим впровадженням його результатів у банківську практику.

У процесі такого дослідження визначаються позитивні та негативні сторони поточного обслуговування клієнтів, що дозволяє банку за умови наявності достатнього ресурсного потенціалу анулювати проблемні місця,

підвищуючи тим самим якість обслуговування. Крім того, результатом моніторингу є виявлення потенційних потреб клієнтів, можливість задоволення яких шляхом створення банком нових продуктів визначає рівень і характер його конкурентної позиції на ринку банківських послуг.

Досить поширеним інструментом збереження клієнтської бази банку є її диференціація, в результаті якої здійснюється поділ споживачів на пріоритетні групи (наприклад, дрібні, середні, найбільш перспективні та важливі клієнти), що визначає орієнтацію банку в межах інноваційної політики та дозволяє використовувати диференційовані підходи до управління різними групами клієнтів, реалізовуючи відповідні стратегії розвитку банку.

Успішність стратегічного розвитку банку значною мірою визначається ефективністю діяльності із залучення нових клієнтів, зміст якої складають такі напрямки:

- залучення вже існуючих клієнтів до тих видів послуг, якими вони не користуються в даному банку, шляхом використання таких методів:
  - значного підвищення якості обслуговування;
  - привертання уваги клієнтів до новинок за рахунок використання цінових, пільгових та інших стимулюючих заходів;
  - формування інституту нових послуг банку;
- залучення нових клієнтів, які не обслуговувалися банком, шляхом:
  - обслуговування контрагентів, партнерів, дочірніх підприємств існуючих клієнтів;
  - обслуговування партнерів та підрядчиків банку;
  - проведення цільових кампаній (різноманітні акції, програми);
  - преміювання працівників банку за результатами залучення;
  - залучення клієнтури банків-банкрутів шляхом отримання частини боргів;
  - проведення рекламних заходів і т.д.

Залучення нових клієнтів супроводжується підвищеним рівнем ризикованості, що пов'язано з відсутністю повної інформації про них. Це визначає необхідність проведення всебічного економічного аналізу діяльності кожного потенційного клієнта банку.

Попередній (до початку обслуговування) та поточний (в процесі обслуговування) аналіз дозволяє керівництву банку оцінити нинішній і перспективний стан потенційних і нинішніх клієнтів, ймовірність виконання ними своїх зобов'язань і, відповідно, сформувати оптимальну лінію поведінки з їх обслуговування.

Основними об'єктами аналізу діяльності клієнтів банку є:

- характер (репутація, ефективність менеджменту та схильність стратегічного керівництва до ризику, готовність своєчасно відповідати за зобов'язаннями та ін.);

- можливість відповідати за зобов'язаннями (фінансовий стан, перспективи змін платоспроможності, прибутковість, динаміка активів та їх ліквідність);
- рівень забезпеченості власним капіталом;
- якість і ефективність активів, що пропонуються для забезпечення кредитів;
- характер економічної кон'юнктури та рівень її впливу на діяльність клієнта (етап життєвого циклу галузі, умови конкурентної боротьби, попит на продукцію, методи реалізації, умови постачання, форми розрахунків і т.д.).

Результатом економічного аналізу інформації, що стосується клієнтської бази, є формування передумов для ефективного вибору клієнтів і відповідно для зниження ризикованості стратегічного розвитку банку.

Одним з пріоритетних напрямків роботи банку з клієнтами є формування повноцінної системи взаємовідносин «банк – клієнт», відповідно до якої клієнт розглядається не лише як споживач послуг, але й як один із стратегічних ресурсів функціонування банку.

Об'єктивними умовами налагодження ефективних стосунків між клієнтом і банком є:

- усвідомлення вищим керівництвом банку важливості індивідуальної роботи з клієнтами;
- переконання персоналу в залежності успіху від ефективності роботи з клієнтурою;
- постійний пошук нововведень в галузі управління базою клієнтів;
- впровадження інноваційних рішень всупереч традиційній (консервативній) формі мислення.

Система взаємовідносин «банк – клієнт» має стати автономним інструментом досягнення стратегічних цілей банку, першим етапом формування якого є виокремлення в організаційній структурі банку підрозділу по роботі з клієнтами. Даний відділ має виконувати такі завдання:

- постійна взаємодія зі стратегічно вагомими клієнтами, виявлення поточних та формування нових потреб у банківських послугах;
- систематичний контроль за станом клієнтської бази банку;
- організація та проведення семінарів, конференцій, нарад, присвячених обміну досвідом банків з обслуговування клієнтів;
- здійснення рекламних кампаній та організаційних заходів із залучення клієнтів, спрямованих на певний регіон чи групу клієнтів;
- розробка нових видів продуктів та послуг й доведення їх до клієнтів;
- розробка планів з розвитку клієнтів та здійснення контролю за їх виконанням.

Методами конкурентної боротьби банку за клієнта є такі заходи співпраці банку з клієнтурою:

- розвиток загальної бази обслуговування;
- створення та активний розподіл рекламно-інформаційних матеріалів стосовно нових продуктів і послуг;
- підбір та створення нових видів продуктів для клієнтів банку;
- здійснення постійного консультування клієнтів щодо послуг, які пропонуються банком;
- створення груп персональних продаж (телефонний маркетинг, пряма поштова реклама);
- матеріальне стимулювання осіб, що впливають на прийняття рішень клієнтами про вибір банку;
- розвиток бізнесу клієнтів і т.д.

Конкуренти. До конкурентів відносять банки, які надають на аналогічних ринках послуги, що задовольняють схожі або аналогічні потреби.

При вивченні конкурентного середовища менеджерам необхідно оцінити, наскільки жорсткою є конкуренція та як вона впливає на діяльність банку, визначити головних конкурентів, реальні та потенційні загрози з їх боку з урахуванням того, наскільки сильними є конкурентні позиції банку (табл. 3.7).

Загрозу для банку можуть також створити організації, що надають послуги, які можуть замінити чи навіть цілком витиснути послуги банку. Менеджерам потрібно проаналізувати, чи є такі замінники, наскільки можливою є їх поява. Якщо загроза реальна, то варто спрямувати зусилля на вивчення та прогнозування дії цієї групи конкурентів.

Таблиця 3.7. Вплив конкурентного середовища на умови діяльності банку

Інструмент впливу	Характеристика
Суперництво між існуючими конкурентними системами	Рівень і динаміка ринкових позицій банків-конкурентів, їх кількість, умови та інструменти конкурентної боротьби тощо
Конкурентні загрози з боку товарів-субститутів	Прихильність клієнтів, рівень додаткових витрат на зміну продукту споживання, еластичність попиту, співвідношення потенційного прибутку та рівня цін на товари-субститути тощо
Можливість появи нових конкурентів	Рівень вхідних бар'єрів для проникнення нових конкурентів до ринку, стратегічне ставлення існуючих банків до нових конкурентів і т.д.
Конкурентний вплив з боку клієнтів	Рівень економічного потенціалу клієнтів, кількість та умови конкуренції з боку споживачів банківських послуг, співвідношення кількості та особливостей клієнтів – споживачів і постачальників фінансових ресурсів і т.д.

Менеджери банку повинні знати, що, чим більш повну та достовірну інформацію про реальних і потенційних конкурентів вони матимуть, тим краще підготують банк до того, щоб відповісти своїми діями на виклик конкурентів, розробивши наступальну чи оборонну конкурентну стратегію.

Споживачі не єдиний об'єкт суперництва банків. Фінансово-кредитні організації також можуть вести конкурентну боротьбу за трудові ресурси, матеріали, капітал і право використати певні технічні нововведення. Від реакції на конкуренцію залежать такі внутрішні фактори, як умови роботи, оплата праці й характер стосунків керівників банку з підлеглими. Більш детально конкурентне середовище банківського бізнесу, умови його аналізу та управління розглянуті в розділі 5.

Цифри і факти

У США існує цілий звід законів, спрямованих на розвиток конкуренції, а саме:

- закон Шермана (1890 р.), згідно з яким нижня межа монополізації визначена на рівні 60% контрольованого ринку;
- закон Клейтона (1914 р.), спрямований проти всіх видів цінової дискримінації;
- закон про Федеральну торговельну комісію (1914 р.).

Також діють поправки та доповнення до зазначених законів, такі, як поправки Робінсона – Патмана (1936 р.) і Селера – Кефовера (1950 р.), а також Закон про рівність при конкуренції в банківській справі й ін.

Антимонопольне законодавство Великобританії контролюється Управлінням з дотримання правил підприємництва, що займається питаннями злиттів і поглинань, і Комісією з монополій і злиттів. Згідно з діючими в країні правилами монополія існує, якщо 25% ринку того чи іншого товару або послуги знаходиться в одних руках або якщо група спільно діючих осіб обмежує конкуренцію на цьому ринку. Законодавство ґрунтується на таких документах: Акт про обмежувальну ділову практику (1976 р.), Акт про конкуренцію (1980 р.), законодавство із захисту прав споживачів.

У Німеччині активно діють Закон про несумлінну конкуренцію (1909 р.), Закон про обмежувальну ділову практику (1957 р.). Практика виконання законів контролюється Федеральною контрольною службою. Фірми, що займають провідні позиції на ринку, є об'єктом спеціального контролю для запобігання зловживань і дискримінації.

У Японії визначено ті форми підприємницької діяльності, які порушують антитрестове законодавство. До них належать приватні монополії, участь у деяких видах картелів, створення холдингових компаній, придбання іноземною компанією японської компанії, що спричиняє значне зменшення конкуренції в тій чи іншій сфері; злиття компаній; несправедлива ділова практика; дискримінаційні угоди й угоди за невиправдано високими або низькими цінами; виконання угоди про технічне сприяння або якоїсь іншої угоди поза межами отриманого патенту, авторських прав, торговельної марки та ін.

Закони та державні органи. Держава в ринковій економіці здійснює на банк як непрямий, насамперед через податкову систему, державну власність і бюджет, так і прямий вплив – через законодавчі акти, норми НБУ та контроль за їх дотриманням (табл. 3.8). Так, наприклад, високі ставки податків істотно обмежують активність організацій, їхні інвестиційні можливості та спонукають до приховування доходів. Навпаки, зниження ставок податків сприяє залученню капіталу, призводить до пожвавлення підприємницької діяльності, що, з одного боку, опосередковано впливає на діяльність банку через його клієнтів і партнерів, з іншого – безпосередньо на банк як організацію.

Своєчасне одержання необхідної інформації про можливі зміни в законодавстві, поліпшення взаємодії з державними органами та установами, незважаючи на всю складність, у ряді випадків дозволяє заздалегідь передбачити заходи, спрямовані на захист інтересів банку, та вжити певних дій щодо мінімізації втрат.

У цілому можна виділити такі специфічні напрямки впливу держави на діяльність окремого банку:

- операції НБУ на ринку цінних паперів;
- зміни банківської дисконтної ставки;
- зміни вимог до розміру обов'язкових резервів;
- використання інших, менш значних методів.

Операції на відкритому ринку – це купівля-продаж Національним банком України державних цінних паперів з метою встановлення контролю та здійснення впливу на економічну ситуацію, що складається в країні.

Важливою особливістю цих операцій є той факт, що банки не можуть перешкоджати придбанню або продажу урядових цінних паперів на відкритому ринку унаслідок того, що НБУ просто знижує або підвищує їх ціну доти, поки не буде здійснено запланований обсяг відповідних операцій.

Таблиця 3.8. Вплив державних структур на умови діяльності банку

Інструмент впливу	Характеристика
Податкова політика	Ставки податків, податкові пільги, кількість податків, податки на продукти-субститути та ін.
Кредитно-грошова політика	Облікова ставка та вимоги НБУ, валютна політика, бюджетні асигнування та ін.
Митна політика	Експортне та імпортне мито, індикативні ціни, обмеження на перевіз валюти та цінностей і т.д.
Правове середовище	Цивільне та комерційне законодавство, процедура реєстрації та ліцензування тощо
Політика цін і доходів	Умови коливання цін, субсидії та дотації тощо

Існує ряд наслідків використання даного інструменту. Курс цінних паперів уряду, за умови їх придбання НБУ, зростає з одночасним зниженням відсоткової ставки доходу за ними. Крім того, збільшення резервів банку в НБУ без відповідного зростання депозитів призводить до зниження ефективності використання банком фінансових ресурсів.

Важливим інструментом державного впливу на діяльність банку є регулювання Національним банком рівня банківської *дисконтної ставки*, тобто норми відсотка, що стягується НБУ при наданні позичок банкам. При цьому її зниження створює можливості для збільшення кредитування банківської сфери, формує передумови для розширення можливостей фінансового забезпечення діяльності банків. Таким чином, обсяг позичок, які надаються банками, зростає, що обумовлює відповідне збільшення коштів банків, які можуть бути спрямовані в економіку у вигляді кредитів, а це у свою чергу розширює клієнтську базу банку.

Одним з найбільш впливових інструментів державного контролю та регулювання діяльності банків є встановлення вимог до *рівня обов'язкових резервів*. На відміну від наведених методів за допомогою цих заходів можна безпосередньо впливати на всю банківську сферу. Унаслідок такої масштабності та сили впливу зазначений метод застосовується рідше, ніж операції на відкритому ринку цінних паперів і зміна дисконтних ставок. У результаті варіювання нормою обов'язкових резервів держава впливає на можливості банку використовувати отримані в результаті надання депозитних послуг фінансові ресурси за призначенням – тобто надавати їх клієнтам-позичальникам у вигляді кредитів.

Серед інших методів державного грошово-кредитного регулювання діяльності банку виділяють такі:

- регулювання відсоткових ставок за депозитами, яке полягає у встановленні їх верхньої межі за ощадними та строковими внесками в банках. Таке обмеження призводить до того, що банки стають певною мірою обмеженими в залученні депозитів в умовах конкуренції та змушені використовувати інші способи (не шляхом підвищення норми відсотку за внесками) зацікавлення клієнтів у вкладенні грошей до своєї організації. Таке регулювання відсоткових ставок за депозитами має і зворотний бік – підвищення відсотків за банківськими позиками;
- встановлення більш жорстких вимог щодо ліцензування банківської діяльності та окремих її видів;
- формування вимог, що стосуються умов надання та погашення, термінів і інших аспектів різних видів кредитування.

Діяльність банків регулюється за допомогою встановлення Національним банком ряду економічних нормативів, основними серед яких є такі:

- мінімальний розмір статутного капіталу;
- граничне співвідношення між розміром власних коштів банку та сумою його активів;
- показники ліквідності балансу банку;
- норма обов'язкового резервування;
- максимальний розмір ризику на одного позичальника;
- максимальні розміри валютного, кредитного та курсового ризику.

Вплив державних органів на діяльність банку має визначальний характер, що пояснюється надзвичайним значенням банківської галузі для економіки та соціального добробуту країни. Це зумовлює особливий статус держави як фактору зовнішнього середовища банку та потребує значної уваги до його аналізу та прогнозування.

Посередники. З усіх видів посередників у банківській галузі переважно задіяні фінансово-кредитні організації та організації, які надають певні маркетингові та консультаційні послуги.

Значна кількість вітчизняних банків у своїй діяльності використовує концепцію маркетингу, не маючи при цьому достатнього досвіду для проведення необхідних маркетингових досліджень і повноцінного застосування їх результатів на практиці. Для успішної діяльності банку в ринкових умовах необхідне залучення відповідних фахівців ззовні. При цьому банку зовсім не обов'язково запрошувати фахівців для проведення всього комплексу маркетингових досліджень. Це може бути завдання на дослідження окремої проблеми (пошук ринку, на якому послуги банку користуватимуться найбільшим попитом; вивчення потреб окремого сегменту ринку з метою створення нових банківських продуктів та ін.). Крім того, це може бути надання необхідних поточних та стратегічних консультацій працівникам маркетингових відділів банків.

Відносини банку з фінансово-кредитними посередниками формуються за такими напрямками:

- страхування фінансово-кредитних операцій;
- надання кредитних ресурсів;
- проведення операцій з цінними паперами.

Страхування банківських операцій насамперед пов'язане зі страхуванням кредитів. Серед таких посередників основну роль відіграють державні страхові установи, хоча в деяких країнах приватні компанії мають певний статус і складають гідну конкуренцію державним установам.

Досить поширеною є практика надання фінансово-кредитними організаціями кредитних ресурсів одна одній, що в умовах обмеженості фінансо-

вого ринку є досить ефективним оперативним інструментом формування капіталу.

Банки активно працюють на первинному та вторинному ринках цінних паперів. Надійним вкладенням коштів для банку є придбання державних зобов'язань, тому що це дозволяє не тільки зменшити на рівень придбаних банком облігацій державних позик розрахункову суму коштів, що підлягає депонуванню у фонді регулювання кредитних ресурсів, але й підтримувати значний рівень ліквідності активів. У випадку несподіваного вилучення коштів із внесків банк має змогу обернути ці зобов'язання на готівку та задовольнити таким чином вимоги вкладників.

Залежно від обраної стратегії розвитку банк може мати потребу в придбанні цінних паперів з різним рівнем прибутковості, а отже, і ліквідності. Більш доходні цінні папери звичайно є менш ліквідними. Операції з цінними паперами вимагають значного рівня професіоналізму персоналу, достатньої поінформованості та наявності вільних фінансових коштів, що інколи обмежує можливості безпосередньої участі банку в операціях на фондовому ринку та змушує звертатись до послуг посередників (брокери, дилери, консультанти та ін.).

Вплив кожного з факторів мікросередовища банку, що здійснюють безпосередній вплив на його діяльність, досить важко передбачити через існування *середовища непрямої дії (макросередовища)*, фактори якого впливають на середовище прямого впливу та на банк безпосередньо (рис. 3.15).

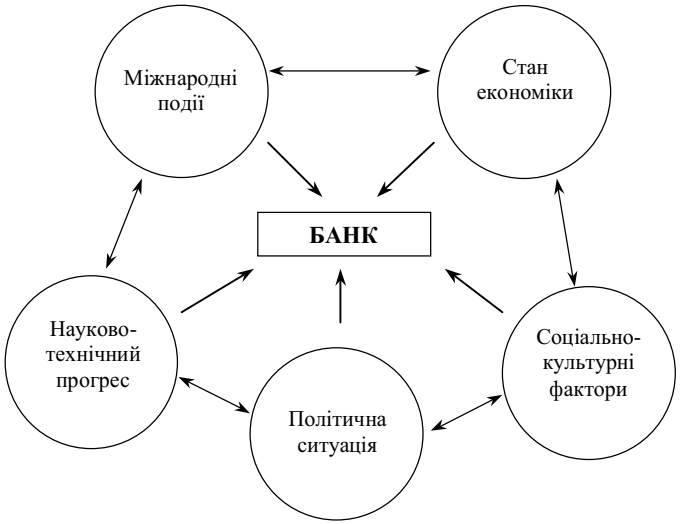


Рис. 3.15. Макросередовище банку

Макросередовище банку є набагато більш складним, ніж середовище прямого впливу, що зумовлюється невизначеністю інформації про характер впливу та тривалість дії будь-якого фактора, неможливістю спрогнозувати абсолютно всі наслідки такого впливу та ін. Вони мають, як правило, стратегічний характер і вимагають від керівництва банку розробки адекватної стратегії поведінки.

Керівництво банку досить часто змушене спиратися лише на припущення щодо свого оточення, ґрунтуючись на неповній інформації. У той же час керівництво повинно вміти оцінювати, як відіб'ються на його операціях загальні зміни в політиці та стані економіки. Стан світової економіки впливає на вартість всіх ресурсів і спроможність споживачів купувати певні товари та послуги. Якщо, наприклад, прогнозується інфляція, керівництво банку може визнати бажаним збільшення запасів фінансових ресурсів і резервів, провести з робітниками переговори про фіксацію темпів зростання оплати праці з тим, щоб стримати зростання витрат у близькому майбутньому. Керівництво може також здійснити позику, оскільки при цьому кошти будуть дешевшими та завдяки цьому будуть частково компенсовані втрати від виплати відсотків.

Отже, економічна ситуація обумовлює необхідність урахування банком таких факторів:

- рівень платоспроможного попиту на послуги банку;
- обсяг грошових коштів, що можуть бути надані банку у вигляді депозитів;
- кон'юнктура ринку необхідних ресурсів і т.д.

Економічні фактори не можна розглядати окремо від політичного середовища.

Банки працюють в певному соціально-культурному середовищі, де переважають ті чи інші стереотипи, життєві цінності та традиції. Соціокультурні фактори можуть впливати на визначення конкурентоспроможності послуг, що надаються банком, на організацію діяльності колективу банку. Відстеження тенденцій розвитку науки і техніки з метою вчасного визначення їх можливого впливу на конкурентоспроможність послуг по задоволенню потреб споживачів є надзвичайно важливим стратегічним завданням керівництва банку.

Прискорення процесів інтернаціоналізації та глобалізації формує передумови для поступового входження різних країн до світового співтовариства. Надзвичайно активно зазначені тенденції проявляються на фінансових ринках, де практично кожне зрушення в одному зі світових сегментів спричиняє відповідну реакцію в інших країнах. Ситуація ускладнюється активізацією глобальної конкуренції на ринку банківських послуг.

Погляд фахівців

Згідно з результатами експертних оцінок, до основних факторів зовнішнього середовища вітчизняних банків належать такі (фактори наведено за рівнем впливу, починаючи з найвищого):

- економічні умови діяльності клієнтів – юридичних осіб;
- податковий тиск на банківську діяльність;
- недосконалість державного регулювання банківської діяльності;
- погіршення економічного становища клієнтів – фізичних осіб;
- вплив конкурентів на ринку банківських послуг;
- впровадження нових досягнень науково-технічного прогресу в галузі банківської діяльності;
- демографічна ситуація;
- зміна балансу влади в державі;
- політична нестабільність у регіонах;
- безробіття в регіонах;
- виникнення нових політичних партій.

Аналіз та прогнозування впливу зовнішнього середовища значно ускладнюється через наявність певних загальних характеристик, що стосуються оточення будь-якої організації, а саме їх взаємозв'язок, складність, рухливість, невизначеність.

Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища банку – це рівень взаємозв'язку (кореляції), за якого зміна одного фактора впливає на стан інших факторів.

Факт взаємозв'язку має особливе значення для світового фінансового ринку. Вихід банку на зовнішній ринок є досить ризикованим кроком, а успішна діяльність в його умовах свідчить про досить ефективне поєднання різних аспектів внутрішнього середовища банку з гнучким урахуванням дії зовнішніх факторів.

Складність зовнішнього середовища – кількість факторів, на які керівництво банку зобов'язане реагувати, а також рівень варіативності (діапазону змінності) кожного фактора.

За показниками різноманітності факторів у більш складних умовах знаходитиметься банк, який активно впроваджує нові технології, швидко розвивається, працює на більш розвинутих ринках.

Рухливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні банку. Оточення фінансово-кредитних організацій змінюється зі швидкістю, яка постійно зростає з розвитком тенденцій глобалізації. Рухливість зовнішнього середовища може бути вищою для одних підрозділів банку та нижчою для інших.

Вона створює деяку нестабільність умов діяльності банку, яку характеризують рівень звичності, темпи (швидкість) змін, передбачуваність (рівень прогнозованості) майбутнього.

Звичність подій характеризує умови рухливості факторів зовнішнього середовища банку. Вони можуть бути такими: звичними; змінними в межах

накопиченого банком досвіду; несподіваними, але такими, що мають аналоги в попередній діяльності банку; цілком новими.

Темпи змін обумовлюють можливості банку реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища шляхом розробки та реалізації певних стратегічних, тактичних та оперативних заходів. Ці темпи можуть:

- бути повільнішими за реакцію банку;
- відповідати реакції банку;
- бути швидшими за реакцію банку.

Найбільшу увагу керівництву слід приділяти факторам, що належать до третьої категорії даної класифікації.

Передбачуваність залежить від обсягу та якості інформації про відповідний фактор, якою володіє менеджер-аналітик, а також ймовірності, з якою цей фактор в майбутньому змінюватиметься за тими ж законами, що й у минулому.

Невизначеність зовнішнього середовища – функція відносної кількості інформації про оточення та впевненості в її точності та об'єктивності (рис. 3.16). Якщо інформації недостатньо або є сумніви в її точності, оточення банку стає більш невизначеним, ніж у ситуації, коли інформація є адекватною проблемі та існують підстави вважати цю інформацію надійною. Оскільки банківський бізнес стає все більш глобальною справою, він потребує все більших обсягів інформації, але в той же час упевненість в її точності постійно знижується. Чим більш невизначеним є зовнішнє оточення, тим складніше приймати ефективні стратегічні рішення і тим менш передбачуваними будуть їх результати.

Зовнішнє середовище

Динаміка зовнішнього середовища	Просте	Складне
Стабільне	**Низький рівень невизначеності** 1. Незначна кількість схожих між собою зовнішніх факторів. 2. Сталість або повільна зміна зовнішніх факторів.	**Низький і середній рівень невизначеності** 1. Значна кількість несхожих між собою зовнішніх факторів. 2. Сталість або повільна зміна зовнішніх факторів.
Нестабільне	**Низький і середній рівень невизначеності** 1. Незначна кількість схожих між собою зовнішніх факторів. 2. Швидка та непередбачувана зміна факторів середовища.	**Значний рівень невизначеності** 1. Значна кількість несхожих між собою зовнішніх факторів. 2. Швидка та непередбачувана зміна факторів середовища.

Рис. 3.16. Матриця оцінки рівня невизначеності зовнішнього середовища банку

У стані «просте – стабільне» невизначеність середовища банку знаходиться на низькому рівні. Банк має справу з оточенням, яке досить легко піддається аналізу через незначну кількість важливих для стратегічного розвитку факторів та відносну стабільність їхньої динаміки. При цьому банк, як правило, використовує відносно прості технологічні процеси обслуговування та дотримується консервативного підходу до стратегічного розвитку, що пов'язано зі стабільністю стратегічних проблем конкуренції та ринку, коло яких до того ж має обмежений характер. В цих умовах досить ефективною є розробка та реалізація стратегії банку на основі екстраполятивного аналізу впливу зовнішнього середовища в минулому, оскільки ймовірність збереження тенденцій у майбутньому є досить високою.

«Складне – стабільне» зовнішнє середовище характеризується відносно високим рівнем невизначеності, що пов'язано з необхідністю оцінки та прогнозування впливу на ефективність розвитку банку більшої кількості факторів оточення, динаміка яких, однак, залишається поступовою, стабільною та передбачуваною.

У «простому – нестабільному» оточенні банку відбувається подальше зростання рівня невизначеності. Незважаючи на той факт, що коло стратегічно важливих факторів може бути обмежене декількома елементами зовнішнього середовища, їх динаміка є настільки швидкою та непередбачуваною, що банки, які діють у таких умовах, змушені постійно вживати адаптивних заходів стосовно змін попиту, умов конкурентної боротьби, державного регулювання та ін.

Найбільш високий рівень невизначеності характеризує «складне – нестабільне» зовнішнє середовище, в умовах якого на стратегічний розвиток банку впливає значна кількість зовнішніх факторів, динаміка яких є нестабільною та непередбачуваною, що створює так званий ефект «турбулентності» оточення та висуває надзвичайно високі вимоги до ефективності стратегічного управління в банку. Оскільки в середовищі саме такого типу діє більшість фінансово-кредитних організацій світу, можна зробити висновок про підвищену складність стратегічного аналізу зокрема та стратегічного управління взагалі в умовах глобальної фінансово-кредитної галузі.

Цифри і факти

Відповідно до опитувань журналу «Global Investor» (травень 1998 р.), з 17 найбільших глобальних фінансових інститутів, які в 1991 р. були комерційними банками, 8 є інвестиційними банками, інші – або універсальними, або комерційними.

Лідируючі позиції в нинішньому списку глобальних фінансових інститутів посідають американські інвестиційні банки Merrill Lynch, Morgan Stanley, Dean Witter, Goldman Sachs, що завоювали авторитет і досягли успіху в консультуванні та проведенні приватизації, злиттів і поглинань, реструктуризації компаній. Стратегія цих банків полягає у введенні напрацьованих стандартів і прийомів інвестиційної діяльності

в практику відносин з конкретними клієнтами, а також прагнення проникнути якнайглибше в структуру фінансових ринків інших країн і інтегрувати проведені там операції у свою глобальну діяльність.
Американський інвестиційний банк «J.P. Morgan» є прикладом успішної трансформації комерційного банку в універсальний, що поєднує традиційну банківську діяльність з наданням послуг на фінансовому інвестиційному ринку. У структурі фінансових активів цього банку вже тільки 15% належать до кредитів (у 1985 р. їх частка дорівнювала 53%).

У цілому невизначеність зовнішнього середовища характеризується певними сигналами.

До *сильних сигналів* належать очевидна та конкретна інформація, виявлена в ході спостереження за факторами зовнішнього оточення, на підставі якої банк може дати оцінку вагомості цих факторів і прийняти відповідні попереджувальні заходи щодо адаптації до нових умов оточення.

Слабкі сигнали – це ранні та неточні ознаки зміни певних факторів зовнішнього середовища банку.

З інформації про фактори зовнішнього середовища слід виокремлювати найбільш значущу (сильні сигнали) та зосереджувати першочергової увагу на її аналізі. Не слід забувати про фактори, що характеризуються незначним обсягом інформації через можливе майбутнє підвищення значення цієї інформації для банку.

Список використаних джерел

1. Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закладів / О. Кириченко, І. Гітленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 671 с.
2. Банковский портфель: В 3 кн. / Отв. ред. Коробов Ю.И., Рубин Ю.Б., Солдаткин В.И. – М.: Соминтек, 1994.
3. Банковское дело: стратегическое руководство. – М.: Издательство АО «Консалтбанкир», 1998. – 432 с.
4. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. – М.: Изд-во «Финпресс», 2000. – 1056 с.
5. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учеб. пособ. – М.: Дело, 1999. – 496 с.
6. Голубович А.Д и др. Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: АО «Менатеп-Информ», 1995. – 208 с.
7. Жуков Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 191 с.
8. Зуб А.Т., Лактионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
9. Киселев В.В. Управлением коммерческим банком в переходный период: Учеб. пособ. – М.: Издательская корпорация «Логос», 1997. – 144 с.

10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.
11. Менеджмент для магистров: Учеб. пособ. / Под ред. А.А. Епифанова, С.Н. Козьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 762 с.
12. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
13. Міщенко В.І., Шаповалов А.В., Салтинський В.В, Вядрова І.М. Реорганізація та реструктуризація комерційних банків: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 216 с.
14. Питер Р.С. Банковский менеджмент: Пер. со 2-го англ. изд. – М.: Дело, 1997. – 768 с.
15. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке. – Тернополь: АО «Тарнекс», К.: ЦММС «Писпайп», 1993. – 656 с.
16. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 512 с.

Контрольні питання

1. Місце маркетингових досліджень у системі стратегічного управління банком.
2. Основні етапи процесу маркетингових досліджень у банку.
3. Джерела внутрішньої та зовнішньої інформації банку.
4. Методи збору інформації для стратегічного управління в банку.
5. Інформаційно-аналітична система: її місце, роль та функції в системі банківського менеджменту.
6. Елементи внутрішнього середовища банку.
7. Особливості внутрішнього середовища банку порівняно з промисловими підприємствами.
8. Фінансовий елемент внутрішнього середовища банку.
9. Формальна та неформальна організаційні структури банку: класифікація, спільні риси та відмінності.
10. Адаптивні структури в системі банківського менеджменту: зміст, характеристики використання, переваги та недоліки.
11. Акціонери (власники) та внутрішнє середовище банку.
12. Персонал і організаційна культура як елементи банку.
13. Еволюція організаційної культури в умовах банківської діяльності.
14. Особливості інноваційного підходу до побудови та використання організаційної культури банку.
15. Особливості організаційної структури банку, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.
16. Переваги та недоліки функціонального, лінійного та дивізіонального типу банків.
17. Можливості використання проектних і матричних структур в умовах банківської діяльності.

18. Еволюція типів організаційної структури з розвитком ринку банківських послуг.
19. Основні етапи процесу організаційного перетворення в банку.
20. Стратегічні фактори зовнішнього середовища банку.
21. Сегментування як метод аналізу клієнтури банку.
22. Місце, роль та функції посередників на ринку банківських послуг.
23. Вплив науково-технічного прогресу на умови розвитку фінансово-кредитних інститутів.
24. Соціально-культурне середовище банку.
25. Основні конкурентні сили на ринку банківських послуг.
26. Специфічні риси зовнішнього середовища банку.
27. Інфраструктура ринку банківських послуг: основні елементи, вплив на діяльність банку, тенденції розвитку.
28. Вплив державних органів на діяльність фінансово-кредитної організації.
29. Передбачуваність як комплексна характеристика зовнішнього середовища банку.
30. Місце постачальників у системі елементів зовнішнього середовища банку.

Список рекомендованих джерел

1. Банковское дело / Под ред. О. И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 576 с.
2. Ван Хорн Джеймс К., Вахович Джон М. (мл.). Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. – 11-е изд.– М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 992 с.
3. Дёринг Х.-У. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. – М.: Междунар. отношения, 1999. – 384 с.
4. Кныш М.И., Пучков В.В., Лютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями. – 2-е изд. – СПб.: КультИнформПресс, 2002. – 240 с.
5. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 768 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990. – 704 с.
7. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособ. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 319 с.
8. Синки Дж. (мл.). Управление финансами в коммерческих банках: Пер. с англ. 4-го перераб. изд. / Под ред. Р.Я. Левиты, Б.С. Пинскера. – М.: Catalaxy, 1994. – 820 с.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
10. Усоскин В. М. Современный коммерческий банк: управление и операции. – М.: ИПЦ «Вазар – Ферро», 1994. – 320 с.
11. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
12. Ширинская Е.Б. Операции коммерческих банков: российский и зарубежный опыт. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 160 с.

Розділ 4 Методи стратегічного аналізу в діяльності банку

4.1. Основні підходи до стратегічного аналізу в діяльності банку
4.2. Можливості використання моделей BCG і McKinsey/GE в процесі стратегічного аналізу діяльності банку
4.3. Моделі Arthur D. Little та Shell/DPM у системі стратегічного управління банком

4.1. Основні підходи до стратегічного аналізу в діяльності банку

На діяльність банку впливає значна кількість факторів середовища. Для того щоб залишатися прибутковими, банки повинні враховувати цей вплив та протидіяти негативному оточенню. При цьому слід мати на увазі, що вплив оточення є значною мірою невизначеним. Під невизначеністю розуміють відсутність достатньої інформації про фактори середовища під час прийняття більшості стратегічних рішень. Невизначеність оточення підвищує ймовірність ризиків при реалізації стратегії банку та значно ускладнює процес вибору альтернативних стратегічних напрямків діяльності.

Банки намагаються сформувати чітке уявлення про найважливіші умови подальшого розвитку шляхом розробки певної моделі з урахуванням величезної кількості факторів оточення, яка характеризувалася б достатнім рівнем актуальності для стратегічного управління.

Теорія та практика менеджменту розробила значну кількість моделей стратегічного управління, які певним чином деталізують послідовність етапів цього процесу та дозволяють дещо абстрагуватися від необхідності врахування факторів, що не мають практичного значення для цілей стратегічного аналізу. Незважаючи на певні відмінності, спільними для всіх концепцій стратегічного управління є наявність кількох послідовних етапів (рис. 4.1).

Детальному розгляду етапів *вибору* та *реалізації стратегії* присвячені окремі розділи підручника. У даному підрозділі увагу акцентовано саме на етапі стратегічного аналізу та його ролі в системі стратегічного управління діяльністю банку.

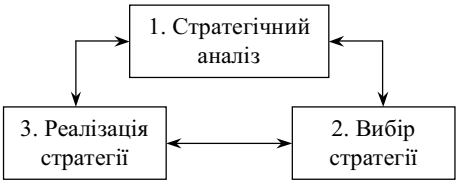


Рис. 4.1. Система стратегічного управління

Стратегічний аналіз ґрунтується на оцінці стратегічного положення банку, що здійснюється шляхом:

- аналізу змін, що виникали в економічному оточенні, та виявлення рівня їхнього можливого та реального впливу на діяльність банку;
- визначення ринкових переваг, ресурсів і можливостей банку залежно від цих змін.

Основна мета стратегічного аналізу полягає в оцінці рівня поточного та майбутнього впливу основних факторів оточення на банк і визначенні їх специфічного впливу на стратегічний вибір.

Стратегічний аналіз – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей, спрямований на оцінку поточного стану банку, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем. Кінцевою метою стратегічного аналізу є надання менеджерам необхідної інформації для прийняття адекватних стратегічних рішень.

Стратегічний аналіз є елементом менеджменту, спрямованим на виявлення та детальний аналіз стратегічних аспектів і проблем у діяльності організації. У процесі стратегічного аналізу банку визначається рівень відповідності внутрішніх ресурсів і можливостей стратегічним завданням забезпечення та підтримки конкурентних переваг.

Важливість і необхідність стратегічного аналізу визначається зміною парадигми управління в перехідній економіці, поступовим переходом від виробничої до маркетингової орієнтації управління в поєднанні зі зміною філософії планування. В умовах посилення тенденцій фінансової глобалізації, коли можливості розширення ресурсного потенціалу банків значно обмежуються, аналіз внутрішніх можливостей і ресурсів стає основою розробки стратегії банку та відповідного оперативного і тактичного планування його діяльності. Планування, що здійснюється за принципом «від наявних ресурсів – до стратегії», є найбільш адекватним сучасним умовам діяльності вітчизняних банків.

Основу стратегічного аналізу діяльності банку складають такі принципи:

- *системність* (банк розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і містить у свою чергу ряд підсистем);

- *комплексність* (аналіз усіх елементів банку);
- *динамізм* (динамічний аналіз розвитку);
- *порівняння* (порівняння аналогічних показників банків-конкурентів);
- *урахування особливостей* банку (галузевих, регіональних та ін.).

Стратегічний аналіз діяльності банку відрізняється за рівнями прийняття управлінських рішень і розробки стратегії.

Визначення рівнів прийняття управлінських рішень є важливим методичним кроком, що дозволяє сформулювати цілі стратегічного аналізу та чітко окреслити коло завдань, які підлягають виконанню на кожному рівні управління.

Виділення окремих видів діяльності банку (бізнес-одиниць) також істотно утруднює завдання стратегічного аналізу, тому що централізоване прийняття управлінських рішень є одним з найменш розвинутих і формалізованих елементів вітчизняної практики стратегічного управління. Однак при такому підході з'являється можливість делегування повноважень, визначення прав та відповідальності у сфері управління окремими банківськими продуктами і послугами, що дозволяє значно підвищити загальну ефективність банку.

Основними *методами* стратегічного аналізу в діяльності банку є:

- *ситуаційний аналіз*;
- *портфельний аналіз*;
- *кабінетні дослідження (аналіз бухгалтерської звітності, статистичної звітності та ін.);*
- *спостереження й опитування робітників банку*;
- *«мозковий штурм», метод Делфі, конференції та інші методи колективної роботи*;
- *експертні оцінки*;
- *економіко-математичні методи* (аналіз трендів, факторний аналіз, розрахунок середніх показників, розрахунок спеціальних коефіцієнтів і т.д.) та ін.

Методи аналізу кількісної інформації є більш очевидними і традиційними на відміну від методів збору та аналізу якісної інформації, основними способами одержання якої є співбесіди з керівниками і фахівцями банку, співбесіди з експертами, анкетні опитування робітників банку, а також різні методи групової роботи, що дозволяють сформувати погоджені погляди та позиції з певного кола стратегічних проблем.

Основною передумовою успішного вирішення стратегічних завдань, спрямованих на реформування банку, і пошуку найбільш оптимальних шляхів його розвитку є урахування впливу зовнішнього середовища, характерними рисами якого є нестабільність і непередбачуваність. Головний критерій ефективності стратегічного управління банком – своєчасне визначення загроз і переваг для його діяльності, здатність протидіяти

нестабільності зовнішнього середовища та раціонально використовувати наявні можливості.

Важливим елементом стратегічного аналізу є аналіз зовнішнього середовища, який містить аналіз макро- та мікросередовища (галузевий і конкурентний аналізи), кожний із яких поділяється, у свою чергу, на специфічні види аналізу, що в підсумку формує систему логічно взаємопов'язаних методів аналізу.

Як правило, процедура аналізу зовнішнього середовища банку складається з двох рівнів.

На першому рівні використовуються класичні (базові, традиційні) методи стратегічного аналізу:

- *PEST* (Political, Economic, Social, Technological – аналіз політичної, економічної, соціальної і технологічної сфер);
- *галузевий* (аналіз життєвого циклу галузі, її рушійних сил, фактора успіхів у галузі тощо);
- *конкурентний* (оцінка типу конкуренції та рівня її інтенсивності, аналіз основних конкурентних сил і стратегічних груп конкурентів і т.д.).

В результаті використання методів першого рівня визначається загальний алгоритм стратегічного аналізу, його інформаційні джерела та ресурси (фінансові, людські, програмні та ін.). Для реалізації базових методів використовуються допоміжні методи стратегічного аналізу (другий рівень), найбільш поширеними серед яких є такі:

- пошук нових факторів зовнішнього середовища на основі технології автоматичного аналізу текстів;
- аналіз і оцінка однорідних факторів зовнішнього середовища на основі карт ознак;
- аналіз зовнішнього середовища в складних ситуаціях на основі когнітивних карт;
- розробка сценаріїв;
- експертне прогнозування;
- аналіз нестабільності зовнішнього середовища;
- виявлення стратегічних груп конкурентів;
- аналіз рівня інтенсивності ринкової конкуренції;
- моніторинг конкурентів;
- аналіз ієрархій і т.д.

У більшості банків процес стратегічного аналізу складається з послідовного виконання таких етапів:

1) аналіз макросередовища;
2) галузевий аналіз;
3) конкурентний аналіз.

Головними цілями зазначених етапів аналізу є:

- оцінка змін, що відбулися в певній сфері оточення;
- виявлення потенційних загроз для поточної та майбутньої діяльності банку;
- визначення потенційних можливостей для реалізації стратегічних цілей.

Досягнення цих цілей забезпечується послідовним вирішенням таких аналітичних завдань:

- розгляд максимальної кількості факторів, які є релевантними стосовно цілей, і відбір найбільш важливих з них з погляду рівня та характеру впливу на можливості досягнення цілей;
- оцінка поточного та майбутнього (прогнозного) стану обраних факторів;
- ідентифікація поточного та майбутнього стану факторів оточення як загроз або можливостей для банку.

Процес вибору релевантних факторів зовнішнього середовища здійснюється такими шляхами:

- використання еталонного (типового) переліку факторів, розробленого заздалегідь для вирішення даної проблеми;
- опитування досвідчених фахівців у даній предметній галузі (досить поширений метод, але супроводжується значним рівнем витрат);
- застосування технології напівавтоматичного пошуку релевантних факторів шляхом використання технології «text data mining» (добір корисних знань зі значних масивів текстової інформації, що стосується даної проблеми).

Метод «text data mining» останнім часом набув значного поширення. Це зумовлено простотою та зручністю його використання для аналізу, значним рівнем швидкості обробки величезних масивів вихідної інформації та об'єктивністю результатів, набагато меншими витратами часу та можливостями визначення нових факторів впливу.

Для ефективної реалізації системи стратегічного аналізу в банку існують певні перешкоди, основними серед яких є:

- необхідність обробки значних масивів текстової та кількісної інформації;
- необхідність урахування значної кількості факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- наявність складних причинно-наслідкових зв'язків між факторами оточення;
- комплексний характер найважливіших факторів зовнішнього середовища, що пов'язано з необхідністю аналізу агрегатів значної кількості економічних змінних різного ґатунку (симптоми, індикатори, показники та ін.);
- необхідність аналізу численних (від десятків до сотень тисяч) сукупностей однорідних об'єктів у межах суміжних якісних параметрів (наприклад, конкуренти або клієнти банку).

Наведені особливості стратегічного аналізу значно ускладнюють процес визначення внутрішніх зв'язків і закономірностей, важливих для процесу прийняття та реалізації стратегічних рішень. Для вирішення цієї проблеми розроблено інформаційну дисципліну «data mining» («добір знань з даних», «поглиблений аналіз даних»). На відміну від традиційних аналітичних підходів, спрямованих на підтвердження сформованих гіпотез, використання технології «data mining» дозволяє виявляти нові, приховані, раніше невідомі зв'язки та закономірності в зовнішньому середовищі, що можуть бути корисними для бізнесу.

Залежно від типу вихідної інформації та методів формування на її основі корисних даних розрізняють такі види «data mining»:

- *текстові* – створення на основі значної сукупності текстів певного предметного напрямку моделі їхнього загального змісту, використання якої дозволяє автоматично встановлювати стійкі асоціативні зв'язки між ключовими категоріями та формувати базу даних, за допомогою якої здійснюються пошукові запити, формуються реферати будь-якого рівня деталізації та ін.;
- *аналітичні* – дозволяють створювати на базі масивів вихідної інформації методом адаптивного навчання моделі класифікації та кластеризації, призначені для аналізу та прогнозування зовнішнього середовища, зокрема, за такими проблемами:
  - виявлення найбільш важливих факторів зовнішнього середовища та визначення їхнього поточного стану;
  - групування банків-конкурентів у стратегічні групи з метою оцінки інтенсивності конкуренції та потенціалу головних конкурентів;
  - оцінка рівня прибутковості та лояльності клієнтів банку з метою утримання прибуткових і відмови від збиткових клієнтів;
  - пошук нових перспективних для банку клієнтів, оптимізація витрат (рекламних і ін.) щодо їх залучення;
  - виявлення стійких сукупностей наборів банківських продуктів і послуг з метою збільшення прибутку за рахунок організації крос- і суперпродаж і т.д.
- *візуальні* (не тільки автоматичне створення аналітичних моделей, але й використання можливостей багатовимірного подання значних масивів даних з використанням завдяки засобам візуалізації й анімації кодування кольором, формою та динамікою).

Одним із прикладів візуального виду «data mining» є карти ознак Кохонена, використання яких дозволяє трансформувати (за допомогою спеціального алгоритму кластеризації) стандартне табличне подання багатовимірних об'єктів у наочну форму атласу двовимірних карт (карту кластерів і карту ознак). Зберігаючи на картах топологію та розподіл банків, що мають

місце у вихідному багатовимірному просторі ознак, карти дозволяють визначити принципово нову інформацію, яка, зокрема, стосується:

- структури банківського середовища, кількості та розміру груп банків зі схожими характеристиками (груп конкуренції);
- принципово важливих локальних властивостей окремих груп банків або банків у межах групи;
- зміни стратегічних позицій банків за певний період часу;
- безпосередніх конкурентів і т.д.

Крім цього, карти ознак дозволяють здійснювати дослідження складових макросередовища банку, зокрема:

- визначення та прогнозування стану макроекономічного розвитку країни;
- визначення складних нелінійних залежностей між макроекономічними показниками;
- здійснення анімаційного моніторингу стану окремих аспектів зовнішнього середовища;
- прогнозування макроекономічних показників і т.д.

Процес стратегічного аналізу здійснюється у такій послідовності:

- *урахування цілей і завдань банку, очікувань і повноважень його керівництва* (склад банку з погляду культури та внутрішньої політики управління; цілі та неформальні інтереси різних груп, зацікавлених в стратегічному розвитку банку та ін.);
- *аналіз внутрішнього середовища* (обсяг і якість ресурсів, якими володіє банк відповідно до основних функціональних напрямків діяльності; переваги та недоліки, можливості та обмеження в діяльності банку; стратегічні проблеми; основні напрямки розвитку та реалізації ринкового потенціалу тощо);
- огляд *зовнішнього середовища* та визначення факторів, вплив яких на стратегічний розвиток банку є найбільш визначальним або таким, що не піддається прогнозуванню);
- аналіз маркетингових можливостей та загроз (*внутрішнє та зовнішнє середовище*).

Стратегічний аналіз внутрішньої діяльності банку містить ряд типових блоків, основними серед яких є:

- стратегічні проблеми;
- аналіз сильних та слабких сторін;
- ресурсний потенціал;
- стратегічний потенціал.

Під *стратегічною проблемою* розуміється невідповідність стану об'єкта управління (банку або певних його складових) стратегічним цілям

Таблиця 4.1. Характеристика етапів стратегічного аналізу в банку

Напрямок характеристики	Характеристика етапів			
	1. Аналіз місії та цілей	2. Аналіз внутрішнього середовища	3. Аналіз зовнішнього середовища	4. Аналіз середовища в цілому
Завдання	Ідентифікація місії і стратегічної мети розвитку	Оцінка стратегічного потенціалу	Оцінка стратегічного клімату (умов)	Оцінка стратегічної позиції. Оцінка конкурентної переваги
Інструменти	Модель виробничо-господарської системи банку. Модель системи стратегічного управління. "Дерево цілей".	Життєвий цикл продукту. Життєвий цикл технологій. Життєвий цикл банку. Життєвий цикл галузі. Виділення стратегічних господарських центрів (бізнесів-одиниць, стратегічних виробничих одиниць). Графік Портера „рентабельність – частка ринку".	Життєвий цикл галузі. Аналіз „поля сил". PEST-аналіз. Стратегічні зони. Контактні аудиторії. Концепція рушійних сил. П'ять конкурентних сил Портера. Ключові фактори успіху (КФУ).	Матриця Ансоффа „продукт – ринок". SWOT-аналіз. Матриця BCG. Матриця GE/McKinsey. Матриця ADL/LC. Матриця Shell/DPM.
Рішення	Вибір структури та редакції місії. Вибір (редагування) мети розвитку. Вибір структури „дерева цілей".	Вибір варіанта структури внутрішнього середовища (потенціалу). Вибір методів управління. Вибір оцінки потенціалу.	Вибір варіанта структури зовнішнього середовища (умов). Вибір методів управління. Вибір оцінки клімату.	Вибір варіанта структури стратегічного простору. Вибір методів управління. Оцінка позиції. Ідентифікація стратегій.

його розвитку. Згідно з іншим визначенням, зміст стратегічної проблеми полягає в наявності певної суперечності в діяльності банку, що вимагає його управлінського рішення.

Основними видами стратегічних проблем вітчизняних банків є:

- *сутнісні* – їх не можна вирішити, можна лише знизити рівень негативного впливу в конкретних ситуаціях і уникати їхнього загострення:
  - *протиріччя між стабільністю та розвитком банку* (успішне виконання поточних завдань вимагає стійкості та стабільності, але динаміка оточення спричиняє необхідність постійних змін та розвитку);
  - *департаменталізація* – ієрархічність структури банку, необхідність поділу загальної мети на часткові та локальні цілі. У цих умовах кожний підрозділ банку схильний до неадекватного завищення зна-

чення своєї мети. Крім того, загальні цілі трактуються по-різному з урахуванням особистого та групового інтересу;

- *соціокультурні* – залежать від типу формальної та неформальної організаційної культури; можуть бути вирішені шляхом навчання персоналу, розвитку корпоративної культури тощо;
- *ситуаційні* – спричиняються помилками конкретних менеджерів через особливий збіг обставин. Такі стратегічні проблеми завжди є конкретними, що вимагає не тільки значного досвіду та кваліфікації керівництва банку, а й творчої, інноваційної спрямованості їх реалізації в процесі управління.

Стратегічні проблеми відрізняються від слабких сторін у діяльності банку тим, що останні визначаються шляхом порівняння банку з конкурентами за основними сферами діяльності та продуктами. А стратегічна проблема виникає, коли спостерігається невідповідність господарської мети, поставленої щодо певної сфери діяльності банку, її поточному стану.

Таким чином, аналіз стратегічної проблеми передбачає її усвідомлення, виявлення та чітке конструктивне формулювання і знаходить своє практичне відображення в розробці певних методів розв'язання. При цьому проблема може бути спричинена необхідністю як подолання виявлених слабких сторін, так і бажанням керівництва стосовно розвитку можливостей банку. Стратегічні проблеми не завжди можуть бути усунуті (особливо сутнісні), саме тому їх наявність може перешкоджати успішній реалізації стратегії банку. Це вимагає від керівництва створення та реалізації механізму мінімізації негативного впливу такого роду проблем на стратегічну ефективність.

Важливим етапом стратегічного аналізу є оцінка *сильних та слабких сторін діяльності банку*, яка ґрунтується на його ресурсах і стратегічно важливих сферах діяльності та завжди є відносною (щодо основних конкурентів або певних нормативів). На практиці використовується декілька підходів щодо визначення сильних і слабких сторін банку:

- *внутрішній* аналіз – на основі вивчення досвіду банку, поглядів його фахівців і керівників;
- *зовнішній* аналіз – на основі порівняння відповідних аспектів діяльності з конкурентами;
- *нормативний* аналіз – згідно з думкою експертів, консультантів і т.п.

Аналіз починається з визначення сильних і слабких сторін окремих бізнес-одиниць. Перелік сильних і слабких сторін для кожного банку є індивідуальним (табл. 4.2).

Важливим елементом аналізу внутрішнього середовища банку є оцінка *ресурсного потенціалу* (рис. 4.2).

Аналіз стратегічних ресурсів, сильних і слабких сторін здійснюється з метою визначення *стратегічного потенціалу банку*, під яким розуміють

Таблиця 4.2. Сфери та основні характеристики сильних і слабких сторін діяльності банку

Сфера діяльності банку	Характеристики діяльності банку
Маркетинг	Знання ринку та споживачів Ринкова частка Імідж Якість обслуговування Рівень інноваційної активності Ефективність збутової діяльності
Операційна діяльність	Операційні можливості Економія на масштабах Мобільність Матеріально-технічна забезпеченість Технологія
Фінанси	Наявність і доступність капіталу Загальні витрати Прибутковість Рентабельність Фінансова стійкість
Організація	Ефективність організаційної структури управління Ефективність менеджменту
Кадри	Рівень професійної підготовки Досвід практичної діяльності Система стимулювання

сукупність наявних ресурсів і можливостей (здатності) для розробки та реалізації стратегії.

Стратегічний потенціал банку є певною мірою абстрактним і суб'єктивним показником, бо його межі не окреслюються, фактори визначення чітко не сформульовано, вплив на поточну діяльність опосередковується іншими, більш конкретними категоріями тощо. Але разом з тим активне використання даного показника дозволяє значно підвищити адекватність управління ринковим умовам господарювання. Стратегічний потенціал відображає об'єктивну дійсність, оскільки практично кожне стратегічне рішення здійснює на нього певний позитивний або негативний вплив, у той же час оцінка стратегічного потенціалу є важливим підґрунтям у цілому для процесу стратегічного управління діяльністю банку.

Результати стратегічного управління носять незворотний і довгостроковий характер, визначаючи тим самим ефективність розвитку банку та впливаючи на зміну його стратегічного потенціалу. Останній становить, з одного боку, сукупність коштів, якими володіє банк (включаючи, у першу

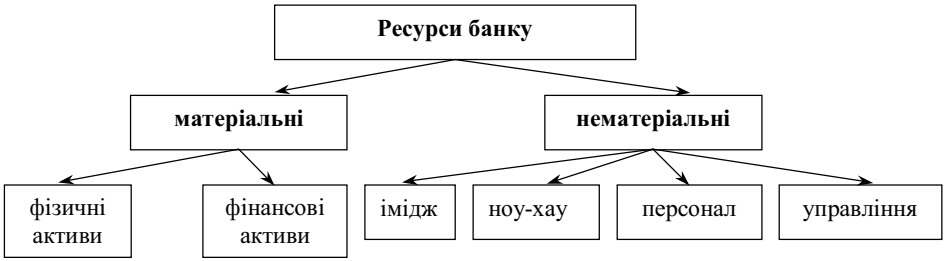


Рис. 4.2. Основні ресурси банку

чергу, власний капітал), а з іншого – сукупність матеріальних та нематеріальних активів банку. До нематеріальних активів належать:

- імідж (goodwill);
- вплив і зв'язки як на фінансових ринках, так і в регіоні або країні в цілому;
- досвід роботи з активами та пасивами;
- форми та методи роботи;
- інформаційні банківські технології;
- обсяг знань і навичок керівників, фахівців, працівників і т.п.

Однією з найбільш важливих складових потенціалу банку є власний капітал, що зумовлено його безпосередньою участю в операційній діяльності протягом усього періоду існування банку та можливістю використання результатів його оцінки як показника надійності банку.

Таким чином, потенціал банку – це сукупність стратегічних ресурсів, що знаходяться в розпорядженні кредитно-фінансового інституту та визначають межі фінансових можливостей функціонування. Зміст стратегічного управління складають дії, спрямовані безпосередньо на збільшення (створення, залучення) стратегічних ресурсів або на розробку та впровадження нових, більш ефективних методів їх використання. До таких дій можна віднести збільшення валюти балансу, нарощування власного капіталу, у тому числі статутного капіталу, дотримання раціонального співвідношення ризиків і прибутковості кредитно-інвестиційних ресурсів і інші заходи, спрямовані на посилення можливостей захисту банку від негативного стохастичного впливу факторів зовнішнього середовища.

У реальних економічних умовах стратегічний потенціал банку має властивість виявляти асиметричну реакцію на позитивні та негативні управлінські рішення та впливи зовнішнього середовища, що знаходить своє відображення у відносно високому рівні стійкості до позитивних впливів (уповільнена та послаблена реакція на них з боку банку), у той час як негативні та руйнівні впливи супроводжуються досить швидким і значним

негативним ефектом. Дана властивість пов'язана з ефектом ентропії, відповідно до якого зусилля, спрямовані на формування та підтримку ефективної діяльності системи, завжди є більшими за ті, що викликають її руйнування, саме тому завжди набагато простіше завдати шкоди, ніж досягти еквівалентного позитивного ефекту.

Зазначена властивість стратегічного потенціалу залежить також від його рівня: значний стратегічний потенціал банку забезпечує підвищену стійкість його розвитку, однак потребує досить істотних зусиль щодо подальшого росту; потенціал відносно малої величини дозволяє забезпечити досить значні темпи відносного приросту, але водночас досить легко піддається впливу негативних зовнішніх і внутрішніх факторів.

Після аналізу внутрішнього середовища банку та визначення стратегічного потенціалу здійснюється *аналіз оточення*, хоча така послідовність не є обов'язковою.

Існує два підходи до визначення потенційних релевантних змін:

- від зовнішніх до внутрішніх змін;
- від внутрішніх до зовнішніх змін.

Перший підхід передбачає першочергову оцінку факторів зовнішнього середовища та визначення їхнього впливу на діяльність банку. Наприклад, визначаються п'ять найважливіших напрямків змін зовнішнього середовища та аналізується їхній вплив (потенційні можливості та загрози) щодо ринків, конкурентних позицій та стратегії банку. Перевага даного підходу полягає в можливості висвітлення можливих зовнішніх змін, які можуть залишитися непоміченими за іншого підходу.

Другий підхід, який у банках використовується досить часто, передбачає першочерговий аналіз факторів внутрішнього середовища, а саме – параметрів «продукти – ринки», з урахуванням яких потім досліджуються окремі зміни в оточенні банку.

Процес визначення потенційних змін передбачає встановлення певної періодичності їх реєстрації (табл. 4.3).

Таблиця 4.3. Періодичність реєстрації потенційних змін у зовнішньому середовищі

Періодичність	Об'єкт реєстрації	Причина реєстрації	Часовий аспект реалізації рішень
Випадково	Специфічні події	У випадку кризи	Негайно
Регулярно (періодично)	Вибіркові події	При прийняті рішення з орієнтацією на певну мету	Найближчим часом
Постійно (система збору та аналізу інформації)	Основний спектр факторів середовища	Плановий процес	Довгостроково

Аналіз зовнішнього середовища банку дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, які ним створюються (можливості та загрози).

Можливості банку являють собою сприятливі зовнішні аспекти його дій, завдяки яким можуть бути досягнуті певні конкурентні переваги на ринку банківських послуг.

Загрози – це несприятливі тенденції розвитку зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на ринкові позиції банку.

У результаті дослідження стану та тенденцій розвитку факторів та показників зовнішнього середовища банку формулюється висновок щодо можливостей (за сприятливих тенденцій розвитку факторів) або загроз (за несприятливих тенденцій розвитку факторів) на шляху реалізації стратегії.

Залежно від співвідношення характеру можливостей та загроз стратегічні господарські підрозділи (СГП) банку розташовуються у квадрантах матриці, поданої на рис. 4.4.

Ідеальний СГП охоплює такий напрямок діяльності банку, який характеризується значними маркетинговими можливостями та низьким рівнем загроз.

Привабливий СГП має значні маркетингові можливості, виконання яких супроводжується значним рівнем загроз.

Зрілий СГП характеризується незначними ринковими можливостями та незначними загрозами, що в більшості випадків свідчить про зрілість життєвого циклу відповідного банківського продукту.

Небезпечний СГП має високий рівень ризику та низькі можливості щодо успішної реалізації ринкових можливостей.

Стратегічні рішення пов'язані з зовнішніми проблемами банку, особливо рішення щодо вибору номенклатури продукції та сегментів ринку. Причому ефективність стратегічних рішень такого роду значною мірою визначають фактори не мікро-, а макросередовища. Саме тому зовнішній аналіз, крім оцінки ринкової кон'юнктури, має охоплювати практично всі сфери зовнішнього середовища банку, тобто здійснюватися відповідно до однієї з найбільш поширених моделей аналізу стратегічних факторів

		Можливості	
		значні	незначні
Загрози	значні	Сприятливий СГП	Небезпечний СГП
	незначні	Ідеальний СГП	Зрілий СГП

Рис. 4.4. Матриця розподілу стратегічних господарських підрозділів банку

зовнішнього середовища – PEST-аналізу, яка акцентує увагу на таких групах тенденцій розвитку зовнішніх сил впливу:

- політичні та законодавчі (*policy*):
  - регулювання діяльності банку;
  - податкове законодавство;
  - валютний контроль;
  - ставлення до іноземних банків та регулювання конкуренції між вітчизняними фінансово-кредитними організаціями та ін.;
- економічні (*economy*):
  - інфляція;
  - валютні курси;
  - відсоткові ставки;
  - рівень безробіття;
  - грошова маса;
  - структура промисловості та ін.;
- соціальні (*society*):
  - природний та штучний рух населення;
  - рівень заселення;
  - віковий розподіл;
  - соціально-економічна дистрибуція;
  - географічна дистрибуція;
  - освітянська дистрибуція;
  - тенденції стилю життя;
  - тенденції банківських звичаїв і т.д.;
- технологічні (*technology*):
  - фінансові інновації;
  - технологічні зміни;
  - системи обробки інформації;
  - автоматизація та ін.

Стратегічний аналіз діяльності банку не обмежується вивченням внутрішнього та зовнішнього середовища. Наступним етапом є спільне їх дослідження, яке полягає в оцінці *стратегічної позиції* банку, що формується на основі стратегічного потенціалу (внутрішнє середовище) і стратегічного клімату (привабливість умов зовнішнього середовища).

Стратегічна позиція банку відбиває потенційні можливості успішного досягнення банком стратегічних цілей. Її реальний рівень залежить від успішності стратегічної активності керівництва, фахівців і всього персоналу банку. Наявність міцних стратегічних позицій за умови належного рівня стратегічної активності щодо їх реалізації дозволяє банку отримати певну стратегічну силу (або визначити так званий стратегічний успіх), що часто називають *конкурентною перевагою*.

Основною вимогою до стратегічного аналізу в діяльності банку на етапі визначення стратегічних позицій розвитку є формування базових на-

прямів розвитку. Цей етап є перехідним між стратегічним аналізом та плануванням.

Традиційно одночасний стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища банку здійснюється за допомогою використання *SWOT-аналізу* («сильні та слабкі сторони, можливості та загрози» – Strength, Weakness, Opportunities, Threats), який являє собою процедуру групування стратегічних факторів середовища на зовнішні і внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на процес досягнення банком стратегічних цілей (рис. 4.5).

Основними завданнями SWOT-аналізу є:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають наявним ресурсам банку;
- визначення ринкових загроз і розробка заходів щодо запобігання їх негативному впливу;
- виявлення сильних сторін банку та зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей банку та розробка стратегічних напрямів їх подолання;

Рис. 4.5. Процес SWOT-аналізу в банку

Рис. 4.6. Матриця SWOT-аналізу

- виявлення конкурентних переваг банку та формування стратегічних пріоритетів їх розвитку та реалізації.

Узагальнюючим елементом SWOT-аналізу є матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (рис. 4.6).

Сутність матриці SWOT полягає в тому, що її використання дозволяє завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз досить ефективно формувати стратегію організації згідно з умовами ринкового середовища.

Відповідно до даної матриці можливі такі напрямки стратегічного розвитку банку:

- використання сильних сторін банку для реалізації ринкових можливостей (найбажаніша та найперспективніша стратегія);
- використання сильних сторін банку для запобігання та мінімізації негативного впливу ринкових загроз;
- мінімізація слабких сторін банку за рахунок використання привабливих ринкових можливостей;
- мінімізація недоліків у внутрішньому середовищі банку та одночасне нівелювання потенційних ринкових загроз (найбільш складна, але водночас найбільш поширена в умовах вітчизняної банківської діяльності стратегія).

Матриця SWOT-аналізу є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик середовища та банку. При побудові матриці застосовується так звана дихотомічна процедура, яка використовується в багатьох галузях знань (філософія, математика, ботаніка, соціологія, інформатика тощо). Елементи матриці являють собою дихотомічні пари (пари ознак, наявність кожної з яких виключає можливість присутності іншої), що дозволяє значно знизити невизначеність (ентропію) взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища банку.

Побудова матриці здійснюється максимально ретельно, тому що на результат може впливати навіть такий аспект, як послідовність заповнення

квадрантів матриці. На практиці кількість SWOT-факторів за кожною віссю матриці може бути досить значною, тому існують спеціальні процедури їхнього ранжирування.

Учасниками процесу побудови матриці (стратегічний менеджер, фахівці, консультанти) під час аналізу тієї чи іншої ситуації додається суб'єктивний фактор. За рахунок цього результат корегується *філософією стратегії*, яка визначає міркування стратегічних аналітиків.

Таким чином, розробка стратегії банку згідно з даним методом ґрунтується на аналізі конкретних сегментів ринку для оцінки можливості проникнення на цільові сегменти, їхнього використання для зміцнення ринкових позицій. Успіх стратегічного аналізу при цьому залежить від формального, точного, повного та всебічного опису взаємодії банку з зовнішнім середовищем.

Крім SWOT-аналізу, значної популярності в умовах банківської діяльності набув у середині XX століття *метод адаптивного пошуку (продукт/ринок)*, запропонований відомим теоретиком маркетингу та менеджменту *І. Ансоффом* (I. Ansoff) (рис. 4.7).

Матриця призначена для аналізу можливих стратегій банку в умовах ринку, що постійно зростає. Відповідно до цього методу, при виборі напрямків росту банк має такі стратегічні альтернативи:

- удосконалення діяльності;
- продуктова експансія;
- розвиток ринку (ринкова експансія);
- диверсифікація (табл. 4.3).

Стратегія удосконалення діяльності полягає в здійсненні заходів щодо вдосконалення існуючих продуктів в умовах існуючих ринків (вивчення цільового ринку, розробка заходів щодо просування продуктів і збільшення ефективності діяльності на існуючому ринку). Прибуток забезпечується шляхом раціоналізації обслуговування (зниження собівартості, реклама, сервіс, надання різноманітних знижок). Дана стратегія є ефективною

		Ринок	
		старий	новий
Продукт	старий	Удосконалення діяльності	Розвиток ринку (ринкова експансія)
	новий	Товарна експансія (розробка продукту)	Диверсифікація діяльності

Рис. 4.7. Матриця «продукт/ринок»

Таблиця 4.3. Фінансові характеристики стратегій росту

Фінансові критерії	Стратегії			
	удосконалення діяльності	продуктова експансія	розвиток ринку (ринкова експансія)	диверсифікація
Обсяги необхідних фінансових ресурсів	Помірні	Значні та дуже значні	Помірні та середні	Дуже незначні
Рівень очікуваного фінансового ефекту	Помірний	Дуже значний	Помірний і значний	Дуже значний
Термін реалізації та отримання фінансового ефекту	Середньо- та довгостроковий	Довгостроковий	Короткостроковий	Довгостроковий
Наявність ефекту фінансової синергії	Відсутня	Можлива	Присутня	Присутня
Рівень ризикованості	Низький	Значний	Помірний або значний	Значний

в умовах зростаючого або ненасиченого ринку. В її межах існують такі альтернативи інтенсивного розвитку:

- розвиток первинного попиту шляхом залучення нових споживачів, спонукання клієнтів до повторного придбання, пошук нових можливостей використання продукту та ін.;
- збільшення частки ринку за рахунок залучення клієнтів банків-конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів (використання стимулюючих заходів, підвищення гнучкості цінової політики, розвиток супутнього обслуговування та ін.);
- розширення ринків шляхом злиття або поглинання фінансово-кредитних інститутів;
- раціоналізація ринку (фокусування діяльності на рентабельних ринкових сегментах, вихід з певних сегментів ринку, підвищення ефективності збуту та ін.).

Стратегія продуктової експансії передбачає розробку нових або удосконалення існуючих продуктів з метою збільшення прибутків. Банк може вдаватися до стратегії такого типу на існуючому ринку, відшукуючи та заповнюючи нові ринкові ніші. Прибуток у цьому випадку забезпечується за рахунок збереження частки ринку в майбутньому. Стратегія є ефективною з погляду мінімізації ризиків стратегічного розвитку. Існують такі альтернативні варіанти реалізації стратегії товарної експансії в діяльності банку:

- додавання продукту споживчих характеристик і властивостей;
- розширення продуктового асортименту банку.

Стратегія розвитку ринку (ринкова експансія) спрямована на пошук нових ринків або його сегментів для вже освоєних банківських продуктів. Прибуток забезпечується завдяки розширенню ринку збуту як у межах географічного регіону, так і поза ним. Реалізація такої стратегії супроводжується значними витратами та відповідно є більш ризикованою, ніж попередні, але в перспективі супроводжується більшим рівнем прибутковості. Реалізація стратегії розвитку ринку має такі альтернативи:

- освоєння нових сегментів на тому ж ринку;
- вихід на нові ринки.

Стратегія розвитку ринку спирається в основному на систему збуту продукції та інноваційну діяльність у сфері маркетингу.

Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових продуктів одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому продукти можуть бути новими для всіх банків, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного фінансово-кредитного інституту. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість розвитку, але водночас вона є найбільш ризикованою та супроводжується досить високим рівнем витрат.

Вдаватися до даної стратегії банки змушені через ряд причин, основною серед яких є прагнення зменшити або розподілити ризик.

Використання стратегії диверсифікації в умовах банківської діяльності супроводжується певними позитивними та негативними аспектами. Головна небезпека пов'язана з неадекватним використанням ресурсів, а також із проблемами децентралізованого управління окремими напрямками діяльності банку.

Цифри і факти

Практика банківського менеджменту свідчить, що ймовірність успіху окремих стратегій розвитку відрізняється:
- для традиційного продукту на існуючому ринку ймовірність успіху складає 50%;
- для нового продукту на існуючому ринку – 33%;
- для традиційного товару на новому ринку – 20%;
- для нового товару на новому ринку – 5%.

Перевагами матриці стратегічного аналізу «продукт/ринок» є простота та наочність подання можливих стратегій в процесі стратегічного аналізу діяльності банку, а недоліками – однобічна орієнтація на розвиток і урахування лише двох факторів (продукт і ринок), що в умовах стрімкого розвитку ринку банківських послуг не могло не позначитися на обмеженості даного підходу. На зміну йому в процесі стратегічного аналізу діяльності банку в 70-х роках XX століття почали активно використовуватися більш складні та більш досконалі методи.

4.2. Можливості використання моделей BCG і McKinsey/GE в процесі стратегічного аналізу діяльності банку

Історично першим серед методів стратегічного аналізу вважається *модель BCG*, яка стала результатом дослідницької програми, що проводилася фахівцями консалтингової компанії Boston Consulting Group наприкінці 60-х років XX століття.

У процесі аналізу діяльності організацій різних галузей промисловості (електроенергетика та виробництво споживчих товарів, пластмас, бензину, кольорових металів, електроустаткування та ін.) було встановлено, що при подвоєнні обсягу виробництва змінні витрати на виробництво одиниці продукції зменшуються на 10–30%. Цей факт дозволив зробити висновок, що змінні витрати виробництва є одним з головних факторів ділового успіху. За допомогою використання статистичних методів аналізу було визначено емпіричні залежності, які відображали взаємозв'язок між витратами виробництва одиниці продукції та загальним обсягом виробництва.

Основу матриці BCG складають ефект досвіду та модель життєвого циклу продукту.

Відповідно до концепції *ефекту досвіду* істотна частка ринку, що належить організації, свідчить про наявність конкурентної переваги, пов'язаної з низьким рівнем витрат виробництва. Найбільший конкурент має найвищий рівень рентабельності в умовах конкурентного ринку та максимальні обсяги фінансових потоків позитивного характеру.

Зниження витрат зі збільшенням обсягів виробництва обумовлюється такими факторами:

- у разі збільшення обсягу збуту зменшується частка постійних витрат у собівартості продукту;
- повторення процесу виробництва призводить до підвищення спеціалізації та економії праці відповідно;
- наданням постачальниками певних знижок при придбанні значних за обсягом партій сировини та матеріально-технічних ресурсів;
- поширенням можливостей застосування прогресивних технологій і т.д.

Для організацій банківської сфери значення ефекту досвіду є дещо обмеженим порівняно з промисловістю у зв'язку з тим, що:

- реалізація потенційної можливості економії в жорстких умовах глобальної конкуренції на ринках банківських послуг значною мірою залежить від ефективності менеджменту;
- зниження витрат виробництва банківських продуктів не забезпечує конкурентних переваг, бо в більшості випадків останні пов'язані саме з рівнем якості, а не з низькою ціною обслуговування.

Концепція *життєвого циклу продукту* в межах моделі стратегічного аналізу BCG передбачає, що стабільна присутність організації на ринку, обсяги якого постійно зростають, вимагає підвищених витрат фінансових ресурсів на оновлення та розширення виробництва, здійснення інтенсивної рекламної кампанії та ін. Якщо ж темпи зростання ринку є незначними (ринок знаходиться на етапі зрілості або стагнації), то продукт не має потреби в значних інвестиціях.

Основна увага в моделі BCG зосереджується на фінансових потоках організації, що спрямовуються на здійснення операцій в межах окремого напряму діяльності (бізнес-галузі) або породжуються в результаті здійснення таких операцій.

Модель BCG передбачає, що процес прийняття стратегічних рішень залежить від положення конкретного виду продукту (напряму діяльності) організації в стратегічному просторі, утвореному двома координатами (темпи росту ринку та відносна частка ринку).

Важливість включення в матрицю темпів росту ринку визначається тим, що:

- при значних темпах зростання ринку певного продукту збільшення частки організації на ньому є відносно легкою справою (розвиток та активізація використання власних потужностей не супроводжується необхідністю здійснення спеціальних дій, спрямованих на посилення конкурентної боротьби з метою скорочення масштабів діяльності конкурентів);
- підвищення темпів зростання ринку негативно впливає на сальдо фінансових потоків, бо вимагає інтенсивного інвестування;
- ринок продукту, що знаходиться на стадії росту характеризується, як правило, прискореними темпами окупності інвестицій та відносно невисокими рівнями ризикованості.

Майбутні темпи росту ринку визначаються експертами (*вісь Y*), а нинішня частка ринку організації подається порівняно з часткою найбільшого конкурента (відносна частка ринку в оригінальній версії BCG є логарифмічною – *вісь X*).

Таким чином, модель BCG являє собою матрицю два на два, на якій стратегічні напрями діяльності організації зображуються колами з центрами на перетині координат, утворених відповідними прогнозними значеннями темпів росту ринку та відносної частки організації на відповідному ринку (рис. 4.8).

У верхній частині матриці знаходяться продукти, що належать до ринків зі значними темпами росту, у нижній, відповідно, – з низькими. В оригінальній моделі BCG межею високих і низьких темпів росту є десятивідсоткове збільшення обсягів виробництва на рік.

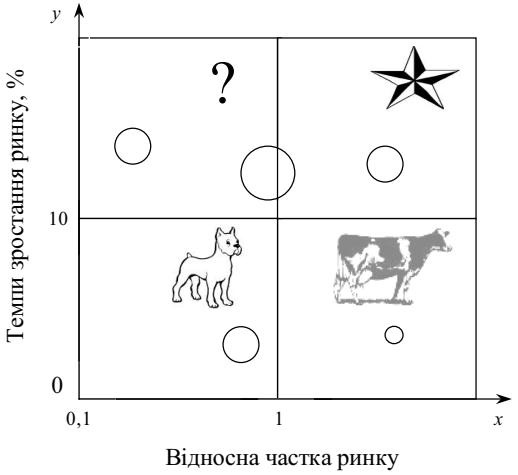


Рис. 4.8. Структура матриці BCG

Вісь абсцис, як уже відзначалося, є логарифмічною, тому коефіцієнт, що характеризує відносну частку ринку продукту організації, змінюється від 0,1 до 10. Відображення конкурентної позиції (відношення обсягу продаж організації у відповідній бізнес-галузі до загального обсягу продаж її конкурентів або до обсягу продаж найбільшого з конкурентів) на логарифмічній шкалі є одним з головних принципів моделі BCG. Основна ідея моделі передбачає наявність такої функціональної залежності між обсягом виробництва та собівартістю одиниці продукції, що на логарифмічній шкалі виглядає як пряма лінія.

Розмір кола, яке відповідає стратегічному напряму діяльності організації (продукту), визначається як загальним розміром ринку, так і відносним значенням даної структури або продукту для організації, що у свою чергу оцінюється виходячи з обсягу активів або прибутку, пов'язаних з їх реалізацією.

У матриці BCG комплексно розглядається певний набір продуктів, що можуть знаходитися на різних стадіях життєвого циклу, та розробляються рекомендації щодо перерозподілу фінансових потоків між продуктами в межах корпоративного портфелю організації.

Той чи інший продукт організації може бути віднесено до одного з чотирьох квадрантів матриці:

- «*знаки питання*» («проблеми», «важкі діти», «дикі кішки»);
- «*зірки*»;

- «*дійні корови*»;
- «*собаки*» («кривенькі качки»).

«Знаки питання» – це нові продукти, що знаходяться в галузях зі значними темпами росту, займаючи на них відносно невелику частку. Такі продукти ще називаються проблемними, тому що в більшості випадків вони є досить перспективними, але реалізація їх ринкового потенціалу вимагає істотної фінансової підтримки. При цьому виникає проблема вирішення основного стратегічного питання в межах управління даними продуктами, яка полягає у визначенні оптимального моменту припинення фінансування та їх виключення або переведення до іншого статусу в межах корпоративного портфеля. Виключення «проблемних» продуктів з асортименту супроводжується ризиком втрати майбутніх прибутків, а збереження – ризиком невикористання альтернативних, можливо, більш ефективних проектів.

Ефективне перебування продукту в межах даного квадранта матриці вимагає від організації здійснення значних інвестицій з метою утримання ринкових позицій. Високі темпи росту ринку спричиняють необхідність здійснення відповідних обсягів фінансування. Через незначну частку ринку продукти, що належать до «знаків питання» найчастіше є споживачами прибутку, що отримується завдяки іншим складовим корпоративного портфеля, а не її генераторами. Логічним напрямком розвитку для продукту за умов ефективного менеджменту є його перехід до статусу «зірок».

«Зірки» – це, як правило, продукти-лідери нового ринку, обсяги якого швидко зростають. Їх реалізація супроводжується прибутками, достатніми для підтримки значної частки ринку, що динамічно розвивається. Незважаючи на стратегічну привабливість позиції продукту в межах даного квадранту матриці, його чистий прибуток знаходиться на досить низькому рівні, тому що високий рівень доходів нівелюється необхідністю інвестування значних обсягів фінансових ресурсів для забезпечення темпів росту продаж на рівні, не нижчому, а, по можливості, вищому, ніж ринок у цілому. «Зірки» у довгостроковій перспективі мають можливості для того, щоб стати генераторами прибутків, тобто «дійними коровами», і це відбувається, якщо темпи росту ринку сповільнюються, що дозволяє отримувати прибутки на тому ж рівні, не вкладаючи їх у подальший розвиток.

«Дійні корови» – це продукти, що займають лідируюче положення (відносно велику частку) на ринку, який характеризується низькими темпами росту. Їх привабливість для організації пов'язана з тим, що, не потребуючи значних інвестицій, вони забезпечують значні обсяги позитивних грошових потоків. Такі продукти або напрямки діяльності організації, крім того, що покривають власну собівартість, є також джерелами інвестиційних ресурсів для нових проектів, від яких залежить стратегічна

Таблиця 4.4. Характеристика елементів матриці BCG

Параметр	Вид стратегічної одиниці бізнесу			
	„Знак питання"	„Зірка"	„Дійна корова"	„Собака"
Прибуток	Низький, нестабільний, зростає	Значний, стабільний, зростає	Значний, стабільний	Низький, нестабільний
Грошові потоки	Негативні	Приблизно нульові	Позитивні, стабільні	Приблизно нульові

ефективність діяльності організації. Умови конкуренції на ділянках ринку, що знаходиться на стадії стагнації, як правило, є досить жорсткими. Тому вжиття заходів у межах комплексного управління у сфері маркетингу, спрямованих на підтримку частки ринку та пошук нових ринкових сегментів для продуктів, що мають статус генераторів прибутку, є необхідною умовою максимальної реалізації ринкового потенціалу до переходу їх до класу «собак».

«Собаки» – це напрямки діяльності організації або продукти, які займають незначну частину ринку та не мають значних перспектив для розвитку, тому що знаходяться в галузях з низькими темпами росту та присутністю домінуючих конкурентів. Чисті фінансові потоки від реалізації таких бізнес-одиниць у більшості випадків мають негативний характер. Однак у деяких випадках організації зберігають у корпоративному портфелі такі продукти, якщо вони належать до «зрілих» галузей. Останні деякою мірою захищені від різких коливань зовнішнього середовища, що дозволяє організації підтримувати досить високий рівень конкурентоспроможності навіть в умовах незначної частки ринку.

Оптимальною та найбільш логічною схемою розвитку продукту є схема, зображена на рис. 4.9.

Реалізація такої послідовності залежить від ефективності зусиль, спрямованих на досягнення збалансованого корпоративного портфеля, який виглядає таким чином: два-три продукти – «дійні корови», один-два – «зірки», декілька «знаків питання» і «собак».

Типовий незбалансований продуктовий портфель організації звичайно містить одну «дійну корову», значну кількість «собак», декілька «зна-

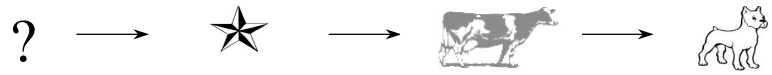


Рис. 4.9. Оптимальний розвиток продукту в рамках моделі BCG

Таблиця 4.5. Стратегічні рішення згідно з моделлю BCG

Вид стратегії	Інвестиційна активність	Зміст стратегії	Об'єкти
Збільшення частки ринку	Найвища	Інтенсивна маркетингова діяльність, спрямована на підвищення ринкової частки продукту, що є стратегічно важливим для організації	Перспективні „знаки питання" та „собаки"
Збереження частки ринку	Значна	Інтенсивна маркетингова діяльність, спрямована на збереження ринкової частки продукту, що є стратегічно важливим для організації	„Зірки" та „дійні корови"
Використання можливостей	Незначна	Незначні зусилля, спрямовані на утримання ринкових позицій	„Дійні корови", неперспективні „знаки питання" та „собаки"
Припинення діяльності	Відсутня	Виключення напряму діяльності (продукту) з корпоративного портфеля	„Собаки" та неперспективні „знаки питання"

ків питання» при відсутності «зірок», здатних зайняти місце генераторів прибутку. Надлишок старіючих продуктів свідчить про ризик стагнації організації, навіть якщо поточні результати діяльності свідчать про достатньо високу ефективність. Надлишок нових товарів може спричинити фінансові ускладнення в діяльності організації, оскільки значні обсяги інвестицій, що спрямовуються на реалізацію продуктового асортименту, не супроводжуються зворотним отриманням прибутків на достатньому рівні.

Згідно з моделлю BCG в межах корпоративного портфеля можуть мати місце різні траєкторії розвитку продуктового ряду, а саме:

- бути «*новаторами*» (інвестуючи кошти, що отримуються від реалізації «дійних корів», у науково-технологічні дослідження та розробки, організація виходить на ринок із принципово новим продуктом, що відразу займає на ньому місце «зірки»);
- бути «*послідовниками*» (кошти від реалізації «дійних корів» інвестуються в розвиток та удосконалення продуктів, що мають статус «знаків питання», із наступним їх переходом до класу «зірок»);
- бути «*невдахами*» (унаслідок недостатнього інвестування «зірка» втрачає позиції лідера на ринку та перетворюється на «знак питання»);
- бути «*перманентною посередністю*» (ринок не виправдовує очікувань та припиняє темпи росту, «знаки питання» не реалізовують потенціал та переходять до статусу «собак»).

У межах даної моделі весь перелік основних комерційних цілей організації звужується до *підвищення норми прибутковості* та *загального обсягу прибутку*. При цьому набір стратегічних рішень щодо досягнення зазначених цілей обмежується такими альтернативами:

- *збільшення частки ринку* (інтенсифікація зусиль – BUILD);
- *збереження частки ринку* (підтримка конкурентних переваг – HOLD);
- *максимальне використання позитивних можливостей існуючого положення на ринку* («збір урожаю» – HARVEST);
- *відмова від продовження реалізації виду діяльності або продукту* (елімінація – DIVEST).

Основна аналітична цінність моделі BCG полягає в тому, що з її допомогою можна не тільки визначити стратегічні позиції кожного продукту (виду діяльності) організації, але й сформувати певне коло рекомендацій, пов'язаних зі стратегічним балансом фінансових потоків.

Позиції «зірок» є найбільш привабливими для керівництва організацій, і воно намагається приділяти більше уваги саме таким напрямкам діяльності. Однак це вимагає постійного інвестування коштів перш, ніж вони почнуть супроводжуватися певним позитивним ефектом. У більшості випадків строк окупності інвестицій може складати 5–10 років, протягом яких здійснюються дослідження, розробка продукту та освоєння цільового ринку. Переважна більшість організацій не може підтримувати структуру портфеля, у якому домінуючу роль відіграють «зірки».

Дуже часто виникає проблема забезпечення розвитку «зоряних» напрямків діяльності організації іншими, крім фінансових, ресурсами (обладнання, виробничі площі, кваліфікований управлінський та виробничий персонал і т.п.). Ситуація може скластися таким чином, що організації виснажують свої ресурси та поглинаються конкурентами, чий корпоративний портфель насичений видами бізнесу з категорії «дійних корів». Така ситуація є традиційною для галузей високих технологій і галузей, для яких є характерною можливість досягнення значних успіхів за рахунок впровадження результатів інноваційної діяльності.

Надаючи перевагу продуктам із сегменту «дійних корів», організація значно ризикує. Такий вид бізнесу супроводжується значними доходами, джерела яких, однак, у майбутньому можуть зникнути.

Пріоритет у використанні коштів, які генеруються «дійними коровами», мають інвестиції в розвиток «зоряних» напрямків діяльності та «знаків питання», відносно яких є надія, що вони в майбутньому можуть перейти до категорії «зірок». Неперспективні «знаки питання» або ті з них, розвиток яких потребує значних і ризикованих інвестицій, мають бути вилучені з портфеля організації.

Відповідно до моделі BCG організація повинна встановлювати цілі відносно бажаної частки ринку на початковій стадії життєвого циклу продукту, цілі щодо інструментів завоювання та утримання ринку – на стадії росту життєвого циклу продукту, а цілі щодо одержання та розподілу доходу – тільки на стадії зрілості життєвого циклу.

До переваг використання даної моделі стратегічного аналізу для організацій фінансово-кредитної сфери відносять такі:

- можливість порівняння конкурентних позицій складових продуктового портфеля;
- можливість раціонального розподілу фінансових ресурсів (спочатку призначення матриці полягало у визначенні потреб і напрямків фінансування організацій, які виробляють значну кількість продуктів);
- формування та первинний відбір стратегій розвитку окремих продуктів;
- чіткість і простота використання (визначення ринкової частки та прогнозування темпів росту ринку не потребують надзусиль) і т.д.

У той же час модель BCG ґрунтується на теоретичних припущеннях, які визначають певну обмеженість її використання. Основні припущення моделі BCG такі:

- темпи росту ринку визначають можливості розвитку організації;
- зайнята частка ринку зумовлює потужність організації.

Теорія та практика банківської справи свідчить, що кореляція між часткою ринку та обсягами прибутків є не настільки сильною, щоб на її основі можна було будувати точні прогнози. В умовах посилення тенденцій фінансової глобалізації навіть великі банки, прагнучи зберегти своє місце на ринку, змушені інвестувати у розвиток значні обсяги фінансових ресурсів, що знижує поточну прибутковість.

Модель BCG також передбачає, що напрямки діяльності організації, які розглядаються як складові стратегічного аналізу, є незалежними. Якщо це не так, модель перестає працювати. В умовах банківської галузі, де основними продуктами є депозити та кредити, що являють собою процеси формування та розподілу фінансових ресурсів, ця залежність є надзвичайно міцною.

Крім того, основою BCG-моделі є гіпотеза про те, що в процесі життєвого циклу галузі потік готівки досягає свого апогею тоді, коли ринок досягає стадії зрілості. Передбачається, що на стадії зрілості життєвого циклу галузі організація з більш високою часткою ринку має найбільші обсяги виробництва, найменші витрати та може без додаткових інвестицій одержувати прибуток на найвищому для даної галузі рівні. До можливостей моделі не входить оцінка зв'язку між обсягами виробництва та прибутком. Твердження про те, що обсяги виробництва відбивають конкурентоспроможність організації в окремому напрямку діяльності, взагалі не є коректним. Спроба категоричного застосування висновків, отриманих під час дослідження виробничої функції, в процесі аналізу функцій менеджменту, маркетингу, обліку, планування і т.д., що має місце в межах моделі BCG, апріорі приречена на невдачу.

Критичні зауваження стосовно моделі BCG зводяться до того, що:

- модель BCG ґрунтується на нечіткому визначенні ринку продукту, його частки та темпів росту (незначна зміна або помилка у визначенні може спричинити значні зміни в стратегії розвитку організації);
- матриця BCG втрачає значення та не може використовуватися при відсутності або скороченні темпів росту ринку;
- переоцінюється значення частки ринку порівняно з іншими параметрами ринку та діяльності організації, на ефективність якої впливає значна кількість факторів, які в моделі BCG ігноруються;
- модель BCG втрачає актуальність під час аналізу галузей з незначними рівнями конкуренції, незначними обсягами загального ринкового та індивідуального виробництва;
- не враховується той факт, що більшість організацій у сучасному економічному просторі функціонує на ринках із середніми темпами росту та/або має середній рівень відносної частки ринку тощо.

За матрицею BCG, яка в свій час користувалася значним попитом серед практиків менеджменту, почали з'являтися моделі стратегічного аналізу діяльності організації, які були дещо схожими на свою попередницю, але водночас значно вдосконалювали її.

До найбільш вдалих і популярних у свій час моделей стратегічного аналізу належить концепція General Electric/McKinsey, яка з'явилася на початку 70-х років XX століття завдяки спільним зусиллям фахівців корпорації General Electric і консалтингової компанії McKinsey&Co.

Цифри і факти

До 1980 року концепція стратегічного аналізу GE/McKinsey стала найбільш популярною багатофакторною моделлю аналізу стратегічних позицій бізнесу. У середині 80-х років XX століття близько 36% організацій зі списку Fortune 1000 і 45% організацій зі списку Fortune 500 активно використовували цю методику стратегічного аналізу та планування.

Модель GE/McKinsey являє собою матрицю, що складається з 9 квадрантів, призначену для відображення та порівняльного аналізу стратегічних позицій окремих продуктів або напрямків діяльності організації (рис. 4.10).

Процес побудови матриці складається з таких етапів:

1) формування показників в межах факторів «привабливість ринку» та «відносна перевага на ринку» (залежно від особливостей певного продукту або напрямку діяльності організації) (табл. 4.6);
2) визначення коефіцієнтів вагомості показників на основі оцінки рівня впливу на розмір фактору (від 0 до 1; за умови, що сума коефіцієнтів вагомості дорівнює 1);
3) визначення рангу показників (1–10 або 0–100%);

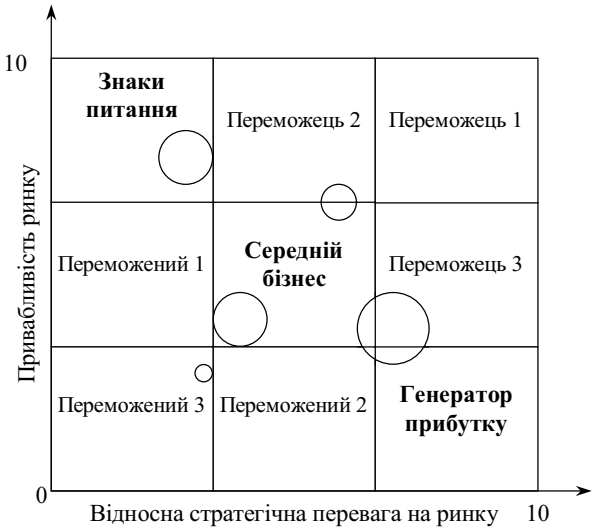


Рис. 4.10. Структура матриці стратегічного аналізу GE/McKinsey

4) визначення загальної оцінки шляхом множення коефіцієнта вагомості відповідного показника на його ранг та їх підсумовування в межах кожного фактора (загальна оцінка фактора);
5) побудова поля матриці (за відповідними координатами з поділом матриці на три рівні частини за віссю абсцис та ординат).

Параметри, за допомогою яких оцінюється положення продукту у вимірниках стратегічної привабливості ринку, практично не піддаються контролю з боку організації. Стратегічне позиціювання діяльності організації відбувається саме за віссю абсцис, зміна положення продукту в межах якої знаходиться під контролем організації.

Види продуктів, які підлягають стратегічному аналізу, відображаються на сітці матриці у вигляді кіл, центри яких визначаються оцінками привабливості ринку (вісь У) та відносною стратегічною перевагою організації на ринку (вісь Х). Площа кола відповідає відносній частці ринку організації.

У центрі уваги моделі GE/McKinsey знаходиться майбутній ефект від капіталовкладень, що може бути отриманий організацією. Основний акцент зроблено на аналізі впливу на прибуток додаткових інвестицій, спрямованих у конкретний напрямок діяльності організації в перспективі.

Таблиця 4.6. Основні фактори відносної стратегічної переваги організації та привабливості ринку в межах концепції стратегічного аналізу GE/McKinsey

Привабливість ринку	Відносна стратегічна перевага організації
Характеристика ринку (галузі)	
Розмір ринку (регіонального, національного, світового) Темпи росту ринку Географічні переваги ринку Динаміка цін, чутливість ринку до цін Розміри ключових сегментів ринку Циклічність ринку (щорічні коливання продажів) Важливість зовнішніх ринків (сальдо експорту-імпорту) Ризикованість Інфраструктура ринку Державне регулювання Доступність матеріально-технічних ресурсів	Частка ринку організації Темпи росту стратегічної одиниці бізнесу Конкурентоспроможність організації Характеристика продуктового асортименту Ефективність системи управління маркетингом
Фактори конкуренції	
Рівень та концентрація конкуренції Тенденції зміни кількості конкурентів та умов ведення конкурентної боротьби Переваги лідерів галузі Чутливість до товарів-замінників	Відносна частка ринку (абсолютна та відносна частка ринку щодо головних конкурентів) Ринковий потенціал організації та її конкурентні переваги
Економічні фактори	
Бар'єри для входу та виходу з ринку Рівень завантаження виробничих потужностей Середньогалузевий рівень рентабельності Структура галузевих витрат	Рівень використання виробничих потужностей Рівень рентабельності Фінансові ресурси Технологічний розвиток Структура витрат
Соціально-культурні та психологічні фактори	
Соціально-культурне середовище Юридичні обмеження бізнесу	Корпоративна культура Ефективність діяльності співробітників Імідж

Матриця складається з трьох сегментів стратегічних позицій:

- *переможці*;
- *переможені*;
- *граничний сегмент* (генератори стабільного прибутку, середній бізнес і сумнівні види діяльності).

Продукти, що потрапляють до сегменту «*переможців*», мають найкращі значення факторів привабливості ринку та ринкових переваг організації. Відносно таких складових корпоративного портфеля швидше за все

може бути прийняте позитивне рішення щодо здійснення додаткових інвестицій, бо вони, як правило, є найбільш перспективними.

Для квадранту *«Переможець 1»* характерними є найвищий рівень привабливості ринку та значні стратегічні переваги організації. Організація, як правило, є одним з лідерів на ринку. Загрожувати їй може тільки посилення позицій окремих конкурентів.

Стратегічний сегмент *«Переможець 2»* характеризується значною привабливістю ринку та середнім рівнем відносних переваг організації. У більшості випадків даний продукт організації не є лідером галузі, але має певні конкурентні переваги.

До сегменту *«Переможець 3»* належать організації з видами діяльності, ринкова привабливість яких знаходиться на середньому рівні, але при цьому стратегічні переваги організації є досить значними.

Продукти (напрями діяльності організації), що потрапляють до трьох квадрантів у нижньому лівому куті матриці, називаються *переможеними*. Вони володіють принаймні одним з нижчих та не володіють жодним з вищих параметрів, що визначаються відповідними координатами.

Для *«Переможених 1»* властива середня привабливість ринку та низький рівень відносних стратегічних переваг організації.

Для *«Переможених 2»* характерні низька привабливість ринку та середній рівень відносних стратегічних переваг організації в його умовах. Продукти, що знаходяться в даному квадранті матриці, не відзначаються особливими сильними можливостями, сфера ринку є непривабливою. Організація не є ринковим лідером, хоча її можна розглядати як серйозного суперника для середніх та дрібних конкурентів.

Стратегічні позиції *«Переможених 3»* визначаються низькою привабливістю ринку та низьким рівнем відносних переваг організації в даному сегменті ринку.

Продукти та види діяльності організації, розташовані уздовж діагоналі (від нижнього правого до верхнього лівого кута матриці), називаються *граничними*. Це такі види бізнесу, що можуть як розвиватися за певних умов, так і, навпаки, скорочуватися.

Основною рисою *сумнівних* стратегічних позицій організації є відносно незначні конкурентні переваги в умовах досить привабливого та перспективного ринку.

Бізнес, що належить до *середніх* позицій, характеризується відсутністю будь-яких особливих якостей: середній рівень привабливості ринку, середній рівень відносних переваг організації в даному виді бізнесу.

Види бізнесу організації, чиє положення визначається низьким рівнем привабливості ринку та високим рівнем відносних переваг організації в даній галузі, називають *генераторами прибутку*.

Таблиця 4.7. Характеристика стратегічних зон та відповідних альтернатив у матриці GE/McKinsey

Зона матриці	Маркетингова характеристика	Стратегічні альтернативи
„Переможці" (ріст)	Перспективний ринок збуту. Сильні конкурентні позиції стратегічних напрямів діяльності та/або продуктів	Розвиток. Підтримка конкурентних позицій
„Граничний сегмент" (вибірковий розвиток)	Середні або протилежні показники привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічних напрямів діяльності та/або продуктів	Спеціалізація на перспективних сегментах. Спеціалізація на сильних сторонах організації та їх розвиток. Вибіркове вкладання інвестицій (з урахуванням рентабельності та ризику). Елімінація
„Переможені" („збір врожаю")	Неперспективні ринки збуту. Слабкі конкурентні позиції стратегічних напрямів діяльності та/або продуктів	Пошук ніші. Мінімальне інвестування. Елімінація

Таблиця 4.8. Види маркетингових стратегій за моделлю GE/McKinsey

Привабливість ринку	Відносні стратегічні переваги організації в умовах ринку		
	незначні	середні	значні
Значна	**Вибірковий розвиток** Спеціалізація на обмежених перевагах; пошук шляхів подолання слабких позицій; елімінація	**Розвиток** Посилення слабких позицій; пошук сегментів ринку, де можливо отримати лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг	**Захист ринкових позицій** Концентрація уваги на підтримці конкурентних переваг, значні обсяги інвестування, активізація виробництва
Середня	**Збір урожаю** Пошук можливостей збільшення ринкової частки без значного ризику; зменшення інвестування	**Вибірковий розвиток** Пошук шляхів отримання конкурентних переваг; інвестування у розвиток сегментів, де поєднується значна прибутковість з низьким рівнем ризикованості	**Розвиток** Інвестування найприбутковіших сегментів; підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва
Незначна	**Елімінація** Припинення інвестування; виключення з виробництва у разі збитків	**Збір урожаю** Короткострокові перспективи, мінімальні інвестиції	**Вибірковий розвиток** Захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах; короткострокові перспективи

Узагальнююча характеристика можливих варіантів стратегічного позиціювання та відповідних стратегічних альтернатив наведена в табл. 4.7.

Більш детально стратегічні рекомендації, запропоновані фахівцями McKinsey&Co та General Electric у межах розробленої ними моделі стратегічного аналізу діяльності організації, наведено в табл. 4.8.

Загальний стратегічний принцип моделі GE/McKinsey полягає в *збільшенні* обсягу фінансових ресурсів, які спрямовуються на розвиток та підтримку бізнесу в привабливих галузях, якщо організація при цьому має певні переваги на ринку і, навпаки, *скороченні* фінансування виду бізнесу, якщо позиції самого ринку або організації на ньому виявляються слабкими. Для будь-якого виду бізнесу, що знаходиться між двома цими позиціями, стратегія має бути селективною.

Основна увага в моделі GE/McKinsey зосереджується на балансуванні інвестиціями. Завдяки визначенню позиції кожного окремого виду бізнесу в просторі стратегічних позицій матриці оцінюється можливий стратегічний внесок кожного з них в економічну ефективність організації в цілому.

Головною особливістю даної моделі стратегічного аналізу є використання для порівняння складових продуктового асортименту організації не тільки кількісних факторів (обсяг доходу, прибуток, ефективність інвестицій і т.п.), але й суб'єктивних характеристик бізнесу (наприклад, динаміка частки ринку, економічний потенціал, стан кадрового забезпечення та ін.).

Однією з основних переваг даної моделі є також те, що факторам (вісі X и У) можуть надаватися різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для організації, що, безумовно, значно підвищує точність і адекватність результатів стратегічного аналізу порівняно з матрицею BCG.

Однак у той же час модель стратегічного аналізу GE/McKinsey не дозволяє одержати зрозумілі та чіткі відповіді на запитання про те, яким чином слід коригувати структуру корпоративного портфеля. Пошук відповіді на це питання лежить за межами аналітичних можливостей даної моделі. У більшості випадків модель може запропонувати лише певні загальні напрямки стратегічного розвитку.

Модель GE/McKinsey ґрунтується на ряді методичних припущень щодо побудови матриці. Відносні переваги організації у певній галузі визначаються на підставі порівняння рівня прибутковості відповідного бізнесу організації з конкурентами. Вважається, що конкурентна позиція погіршується з часом, якщо не знаходяться нові джерела конкурентних переваг, тому раціональніше було б здійснювати стратегічне позиціювання організації відповідно до перспектив її продукції, а не тільки нинішнього стану.

Процедура поділу матриці GE/McKinsey на окремі квадранти також є досить суперечливою. По-перше, вона не змінюється при зміні набору факторів. По-друге, втрачається раціональність багатофакторності, коли на основі декількох оцінок формується одна, яка й визначає позицію організації на відповідній осі.

Досить значний рівень категоричності прийняття стратегічних рішень у межах даної концепції стратегічного аналізу спричиняє необхідність обізнаності менеджера стосовно кола потенційних проблем. Наприклад, існує небезпека того, що орієнтація на розвиток видів бізнесу, що належать до «переможців», може призвести до неадекватного надлишкового їх інвестування. До того ж у короткостроковій перспективі досить складно оцінити стратегічну ефективність інвестиційних вкладень у ці напрями діяльності, оскільки ефект від їх реалізації може проявитися значно пізніше. Тому, якщо організація буде орієнтуватися на розвиток «переможців», то ресурси, необхідні в короткостроковому періоді, можуть цілком виснажитися, що призведе до проблем, пов'язаних з низькою ліквідністю поточної діяльності.

Саме останній недолік майже повністю виключає концепцію GE/McKinsey з кола можливих моделей стратегічного аналізу діяльності банку, оскільки стабільність, що знаходить своє відображення в показнику поточної ліквідності, є одним з основних індикаторів стійкості розвитку фінансово-кредитного інституту. Імовірність помилок у розрахунках, які мають суб'єктивний характер (використання експертних оцінок), значно підвищує ризикованість стратегічного управління, яке ґрунтується на результатах аналізу згідно з моделлю GE/McKinsey, що абсолютно неприпустимо в умовах банківської діяльності, яка є осередком економіки та своєрідним гарантом її стабільного розвитку.

4.3. Моделі Arthur D. Little та Shell/DPM у системі стратегічного управління банком

Модель стратегічного аналізу Arthur D. Little була розроблена наприкінці 1970-х років консалтинговою організацією з однойменною назвою. Її призначенням було полегшення роботи стратегічних менеджерів шляхом створення оригінальної методики стратегічного аналізу та планування, яка б дозволяла здійснити ефективну диверсифікацію діяльності багатогалузевої організації.

Основу методологічного підходу Arthur D. Little (скорочена назва – ADL/LC) становить концепція життєвого циклу ринку певного продукту, відповідно до якої він у своєму розвитку проходить декілька стадій (становлення, ріст, зрілість, спад (стагнація)).

Різні стадії життєвого циклу ринку характеризуються змінами в часі обсягів реалізації, доходів, прибутку, умов виробництва та інших аспектів діяльності організації (табл. 4.9).

Ринок, що знаходиться на стадії *становлення* (*народження, утворення*), як правило, є новим, таким, що виник зовсім нещодавно як практична реалізація усвідомлення існування певної незадоволеної потреби споживачів шляхом розвитку ринків товарів, заснованих на технологіях, що раніше не існували або не використовувалися для задоволення певних потреб споживачів. Основними характеристиками такого ринку є динаміка технологій, активний пошук нових споживачів і т.д. Обсяги ринку швидко зростають, але загальний об'єм прибутків зберігається на тому ж рівні або навіть знижується через необхідність здійснення значних обсягів інвестицій з метою утримання конкурентних позицій.

На стадії *росту* продукція починає користуватися все більшим попитом і конкуренти змушені вдаватися до більш активної боротьби за утримання позицій в умовах ринку, обсяги якого збільшуються досить швидкими темпами. На даній стадії життєвого циклу ринку входження до ринку нових конкурентів значною мірою ускладнюється появою вхідних бар'єрів. Загальний обсяг торгівлі на ринку швидко збільшується, з'являється певний прибуток, обсяги якого постійно зростають. Однак загальний

Таблиця 4.9. Характеристики стадій життєвого циклу галузі

Фактор	Стадія життєвого циклу			
	становлення	ріст	зрілість	спад
Темп росту	Значний	Вище темпу росту ВНП	Нижче темпу росту ВНП	Негативний
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Вузька
Кількість конкурентів	Зростає	Значна та зростає	Незначна (постійні конкуренти)	Зменшується
Поділ ринку	Фрагментарний	Фрагментарний, декілька лідерів	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність частки ринку	Відсутня	Позиції лідерів змінюються	Стійкі лідери	Значна
Сталість споживачів	Відсутня	Незначна, агресивність споживачів	Наявність певних споживчих переваг	Значна
Вхідні бар'єри	Відсутні	Досить низькі	Значні	Дуже значні
Технологія	Розробка продукту	Розвиток продуктового асортименту	Оновлення продуктової асортименту	Мінімально допустима

характер грошових потоків у більшості випадків зберігає негативний характер через значні потреби в інвестуванні.

На стадії *зрілості* відбувається повне насичення ринку. Всі або більшість клієнтів споживають продукцію досить регулярно. Зрілість характеризується стабільністю ринкових сегментів, технологій, розподілу ринкових часток, хоча перерозподіл ринку ще може продовжуватися. Загальний обсяг торгівлі досягає максимального рівня, після якого відбувається сповільнення темпів росту, який потім повністю зупиняється, прибутки досягають гранично високого рівня та залишаються на ньому або починають дещо знижуватися, рух готівки при цьому позитивний.

На стадії *спаду* споживачі поступово втрачають інтерес до продукції, традиційної для даного сегмента ринку через появу нових або більш якісних її замінників або через зміну споживчих переваг і смаків. Головними характеристиками цієї стадії є різке падіння попиту, зменшення кількості конкурентів, звуження асортименту продуктів. Обсяги торгівлі та прибутків поступово знижуються, рух готівки набуває негативного характеру.

Крім послідовних стадій життєвого циклу ринку, параметром моделі ADL/LC є рівень конкурентного положення одних напрямків діяльності організації відносно інших, що визначається такими факторами:

- ефективність виробництва;
- сервісне обслуговування;
- науково-технологічний потенціал;
- інтеграція;
- схильність менеджменту до ризику;
- кваліфікація персоналу та ін.

Вид бізнесу організації може займати одну з п'яти конкурентних позицій: домінуюча, сильна, сприятлива, стійка та слабка (табл. 4.10). Для того щоб визначити стадію розвитку продукту (напрямку діяльності) організації та його конкурентний стан, кожний з них аналізується окремо.

Поєднання зазначених параметрів (стадій життєвого циклу ринку та конкурентних позицій організації в його умовах) складає так звану матрицю ADL/LC, яка містить 20 квадрантів (рис. 4.11).

Зміст базової концепції моделі ADL/LC полягає в тому, що продуктовий портфель організації має бути збалансованим. При цьому збалансований портфель характеризується такими особливостями:

- продукти знаходяться на різних стадіях життєвого циклу;
- грошовий потік має позитивний характер, тобто може забезпечити рівність сум готівки, що генерується та витрачається на розвиток окремих продуктів, які виробляються організацією;

Таблиця 4.10. Характеристики конкурентних позицій продукту (стратегічного напрямку діяльності)

Позиція	Характеристика
Домінуюча	Тільки один представник галузі може займати дану позицію. Він визначає галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів. Наявність домінуючого бізнесу супроводжується широким вибором стратегічних альтернатив та є результатом надійного захисту технологічного лідерства і збереження конкурентних позицій
Сильна	Організація обирає стратегію розвитку незалежно від дій конкурентів через наявність певних конкурентних переваг. Частка ринку організації може значно перевищувати частку найбільшого конкурента, але це не свідчить про наявність абсолютної переваги та домінування
Сприятлива	Така позиція, як правило, пов'язана з лідерством у галузях з низькою концентрацією, де всі конкуренти знаходяться приблизно на одному рівні і жодний з них не займає домінуючих позицій. Цей вид діяльності організації характеризується відносною безпекою, якщо в нього є своя ринкова ніша, та значними можливостями для подальшого розвитку
Стійка	Спеціалізація у вузькій або захищеній ринковій ніші (незначний сегмент ринку або різновид продукції). Перебування організації в межах даної стратегічної позиції дозволяє досить довгий час зберігати таке положення, але практично не супроводжується можливостями його поліпшення
Слабка	Слабкі сторони заважають продукції організації набути статусу генератора прибутку. Недоліки можуть бути пов'язані безпосередньо з окремим напрямком діяльності (занадто малий розмір, відсутність важливих ресурсів для розвитку та ін.) або з організацією в цілому (неефективний менеджмент, відсутність кваліфікованих кадрів та фінансових ресурсів і т.д.)

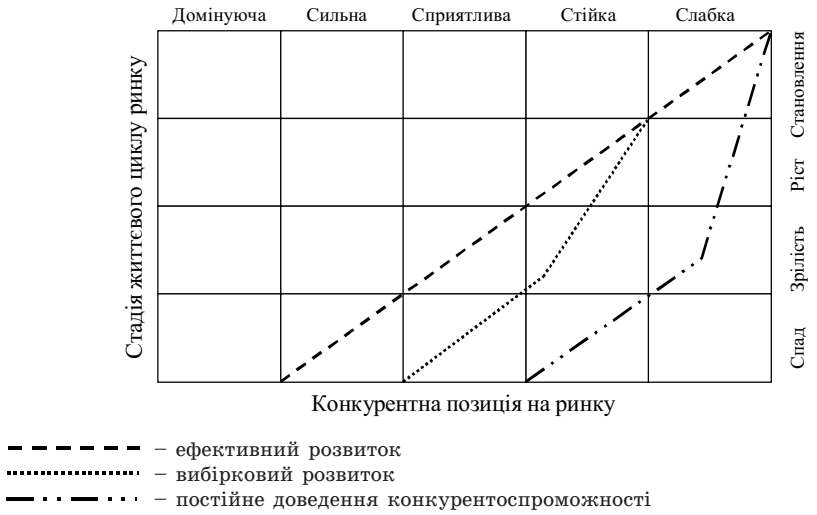


Рис. 4.11. Матриця Arthur D. Little

- середньозважена норма прибутку на чисті активи за всіма видами бізнесу задовольняє цілям організації;
- наявність значної кількості видів бізнесу, що займають домінуючу, сильну або стійку позицію.

Корпоративний портфель, що складається виключно з продуктів, які перебувають на стадії спаду та зрілості, на певному етапі розвитку організації супроводжується позитивним грошовим потоком і значною нормою прибутку, але перспективним його назвати навряд чи можна.

Портфель, що поєднує продукти, які знаходяться на стадії становлення та росту, має значні перспективи, але звичайно супроводжується негативними грошовими потоками в даний момент.

Процес стратегічного аналізу та планування згідно з концепцією складається з трьох етапів:

1) простий (ефективний) вибір – стратегія подальшого розвитку визначається винятково відповідно до позиції конкретного продукту на матриці, а сегмент вибору охоплює декілька квадрантів матриці;
2) специфічний вибір – визначається позицією продукту на матриці та є загальним принципом стратегічного управління;
3) визначення уточнених стратегій – вибір з набору стратегій, що відповідають кожному специфічному вибору та формулюються на основі показників господарських операцій.

Третій етап є унікальним внеском фірми Arthur D. Little до методичної бази стратегічного аналізу діяльності організації (табл. 4.11).

Залежно від місця розташування продукту (напрямку діяльності) організації на матриці фахівцями Arthur D. Little пропонується набір уточнених стратегічних рішень:

A – воротна інтеграція;
B – розвиток бізнесу за кордоном;
C – розвиток виробничих потужностей за кордоном;
D – раціоналізація системи збуту;
E – розвиток виробничих потужностей;
F – експорт;
G – пряма інтеграція;
H – непевність;
I – початкова стадія розвитку ринку;
J – ліцензування за кордоном;
K – повна раціоналізація;
L – вхід на ринок;
M – раціоналізація ринку;
N – методи та напрямки підвищення ефективності;
O – нові продукти / нові ринки;
P – нові продукти / традиційні ринки;

Q – раціоналізація виробництва;
R – раціоналізація асортименту продукції;
S – виживання в умовах конкурентного ринку;
T – традиційні продукти / нові ринки;
U – традиційні продукти / традиційні ринки;
V – ефективна технологія;
W – зниження витрат виробництва;
X – відмова від виробництва.

Таблиця 4.11. Характеристики стратегічних позицій та відповідних стратегічних альтернатив згідно з матрицею Arthur D. Little

Квадрант матриці (конкурентна позиція / стадія життєвого циклу ринку)	Прибуток	Грошовий потік	Інвестиції	Стратегічні альтернативи
1	2	3	4	5
Домінуюча / становлення	Імовірний	Негативний	З випередженням вимог ринку	Збільшення частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) Початок нового бізнесу (E, I, L)
Домінуюча / ріст	Позитивний	Не обов'язково позитивний	Продовження	Лідерство в цінах (A, C, N, U, V, W) Утримання частки ринку (A, C, N, U, V, W)
Домінуюча / зрілість	Позитивний	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання частки ринку (A, B, C, F, G, H, J, N, T) Утримання конкурентної позиції (A, C, N, U, V)
Домінуюча / спад	Позитивний	Позитивний	За необхідності	Утримання конкурентної позиції (A, C, N, U, V, W)
Сильна / становлення	Може бути відсутній	Негативний (позика)	Відповідно до вимог ринку	Поліпшення конкурентної позиції (E, I, L) Швидке розширення частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
Сильна / ріст	Імовірний	Імовірний	З метою збільшення темпів росту	Лідерство в цінах (A, C, N, U, V, W) Швидкий ріст частки ринку (B, C, E, G, U, N, O, P, T, V)
Сильна / зрілість	Позитивний	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання конкурентної позиції (A, C, N, U, V, W) Ріст частки ринку з розвитком виробництва (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U)
Сильна / спад	Позитивний	Позитивний	Мінімальне реінвестування	Утримання конкурентної позиції (A, C, N, U, V, W) „Збір урожаю" (D, K, M, N, Q, R, V, W) Утримання ринкової ніші (C, D, N, Q, U)

Продовження таблиці 4.11

1	2	3	4	5
Сприятлива / становлення	Може бути відсутнім	Негативний	Окремі	Швидке збільшення частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
Сприятлива / ріст	Мінімальний	Негативний	Окремі	Лідерство в цінах на важливому ринку (A, C, N, U, V, W)
Сприятлива / зрілість	Помірний	Позитивний	Мінімальні	Підвищення частки ринку з розширенням виробництва (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U) Пошук і захист ринкової ніші (A, G, I, M, R, T)
Сприятлива / спад	Помірний	Збалансо-ваний	Мінімальні або нульові	Експлуатація ринкової ніші (B, C, I, N, P, T, U, V) Утримання ринкових позицій (C, D, N, Q, U) Вихід з ринку (D, M, Q, R, W)
Стійка / становлення	Відсутній	Негативний	Окремі	Зосередження (G, L, T)
Стійка / ріст	Відсутній	Негативний або збалансо-ваний	Окремі	Зосередження (G, L, T). Доведення конкурентоспроможності (D, E, L, M, P, Q, R)
Стійка / зрілість	Мінімальний	Збалансо-ваний	Мінімальне реінвесту-вання або відмова від інвестицій	Утримання ринкової ніші (C, D, N, O, U) Вихід з ринку (D, M, Q, R, W)
Стійка / спад	Мінімальний	Збалансо-ваний	Реінвесту-вання або відмова від інвестицій	Вихід з ринку (D, M, Q, R, W) Відмова від виробництва (X)
Слабка / становлення	Відсутній	Негативний	Окремі або відмова від інвестицій	Подолання конкурентного відставання (D, E, L, M, P, Q, R) Вихід з ринку (D, M, 0, R, W) Відмова від інвестування (D, K, Q, R, S)
Слабка / ріст	Відсутній	Негативний або збалансо-ваний	Окремі або відмова від інвестицій	Зрушення (D, L, M, N, Q, R, V, W) Оновлення продукції (D, M, O, P, Q, R, U) Вихід з ринку (X)
Слабка / зрілість	Відсутній	Негативний або позитивний	Окремі або відмова від інвестицій	Зрушення (D, L, M, N, Q, R, V, W) Оновлення продукції (D, M, O, P, Q, R, U) Вихід з ринку (X)
Слабка / спад	Відсутній	Збалансо-ваний	Відмова від інвестицій	Вихід з ринку (X)

До переваг моделі ADL/LC відносять можливості її застосовування як у межах стратегічного аналізу фактичної конкурентної позиції кожного продукту організації та стадії життєвого циклу відповідного сегмента ринку, так і для розробки конкретної стратегії розвитку з метою дотримання оптимального балансу структури корпоративного портфеля.

Результатом чіткого поетапного виконання моделі ADL/LC є такі позитивні аспекти:

- визначення функції ринку, положення та внеску кожного продукту до загального корпоративного портфеля;
- розробка комплексної стратегії управління з урахуванням особливостей кожного напрямку діяльності організації (конкурентних позицій організації в умовах певного ринку та стадія розвитку останнього);
- можливості універсального застосовування в умовах різних галузей економіки;
- широке використання концепції життєвого циклу продукту в межах концепції ADL/LC що на відміну від інших класичних моделей стратегічного аналізу створює можливості для більш конкретного, а не загального стратегічного планування;
- значна корисність в умовах високотехнологічних галузей, де життєвий цикл продукту є досить коротким і організація може не досягти цілей, якщо вчасно не застосує відповідної стратегії.

Водночас концепція стратегічного аналізу ADL/LC передбачає, що розвиток більшості галузей відповідає традиційній схемі життєвого циклу, хоча форма циклу може розрізнятися.

У традиційних галузях стадія зрілості може тривати десятиліттями, у той час як у деяких галузях високих технологій весь життєвий цикл може завершитися за кілька років або навіть місяців.

Відповідно до концепції ADL/LC зрілі галузі містять у собі незначну кількість конкурентів, тоді як галузі на стадії становлення та росту складаються зі значної кількості конкурентів.

Однак життєвий цикл окремого продукту та відповідного ринку не завжди відповідає типовій траєкторії. Економічні та політичні умови господарювання можуть спричинити певні зміни у фактичному стані галузі, визначаючи низький рівень відповідності життєвого циклу ідеалу. Таким чином, визнання одним із фундаментальних принципів концепції стратегічного аналізу та планування стадійності життєвого циклу може призвести до дещо абстрактного та суб'єктивного уявлення про умови розвитку банківської організації.

Активне використання моделі ADL/LC може стимулювати менеджерів до відмови від виробництва продукції при деякому зменшенні обсягу її продаж, яке може бути сприйняте як свідчення початку стадії спаду.

Крім того, модель ADL/LC обмежена стратегіями, які не передбачають зміни життєвого циклу. Однак зрілі ринки, наприклад, можуть перетворитися в зростаючі ринки шляхом пропонування певного нововведення.

Не зовсім вірна думка про те, що організації не можуть вплинути на стадію життєвого циклу, може змусити менеджера банку ігнорувати вибір стратегії та значно звузити коло стратегічних альтернатив. Механічне використання моделі ADL/LC не дозволяє розробити стратегію, що враховує ситуацію такої можливої управлінської зміни.

Структура конкуренції (фрагментарна або концентрована) може бути різною в різних галузях економіки. Деякі, як правило, капіталомісткі галузі є фрагментарними на стадії становлення та стають концентрованими на стадії зрілості. Інші галузі починаються як концентровані та з часом стають фрагментарними (яскравим прикладом є ринок банківських послуг). Це суперечить основному теоретичному припущенню моделі ADL/LC, згідно з якою конкуренція є фрагментарною саме на стадії становлення.

Основний недолік моделі – занадто висока схематичність, яка може призвести до прийняття менеджерами механічних рішень, що значно обмежує можливості її використання в умовах банківської справи, де в сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації фінансових ринків саме інноваційна складова управління є основною передумовою збереження конкурентної позиції.

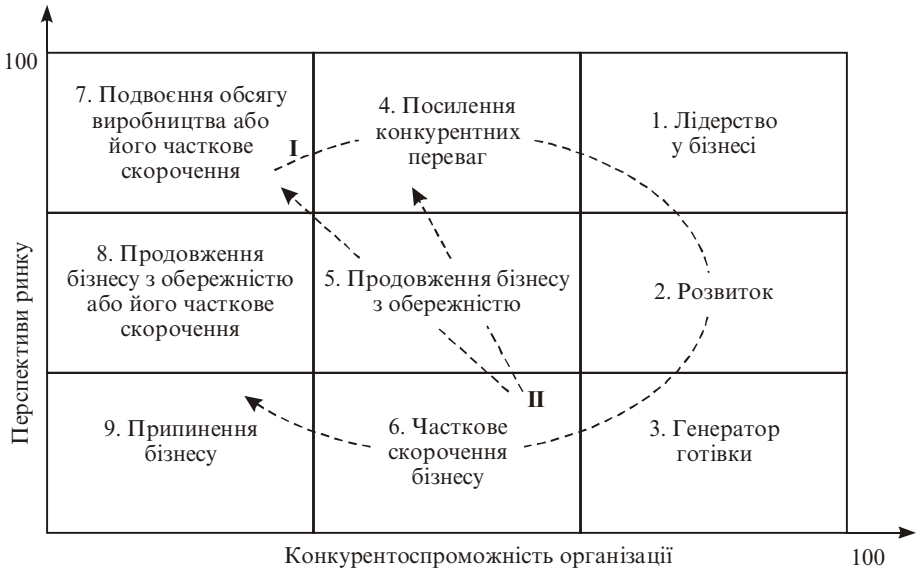


Рис. 4.12. Матриця Shell/DPM

Таблиця 4.12. Фактори, які визначають стратегічне позиціювання організації (за концепцією Shell/DPM)

Фактори, що характеризують конкурентоспроможність організації (вісь Х)	Фактори, що характеризують привабливість ринку (вісь У)
Відносна частка ринку	Темпи розвитку ринку
Охоплення дистриб'юторської мережі та її ефективність	Середня норма прибутку та її відносна стабільність
Обладнання і технологічний потенціал	Ціна попиту
Ширина та глибина продуктового асортименту	Прихильність споживачів
Вигідність розташування	Роль конкурентної переваги
Ефективність виробництва	Вхідні бар'єри
Виробничі запаси	Значення договірної дисципліни в галузі
Якість продукції	Вплив постачальників
Науково-дослідний потенціал	Вплив держави
Використання масштабу виробництва	Рівень використання галузевих потужностей
	Наявність товарів-замінників
	Імідж галузі в суспільстві

У 1975 р. хімічна корпорація Shell розробила концепцію стратегічного аналізу, що отримала назву *Shell/DPM* (Direct Policy Matrix) – матриця спрямованої політики. Її поява була безпосередньо пов'язана з особливостями динаміки економічного середовища в умовах кризи. Використання традиційних методів фінансового прогнозування виявилося неефективним, коли йшлося про вибір довгострокової інвестиційної стратегії в таких умовах. На відміну від широко відомих у той час моделей BCG і GE/McKinsey основу моделі Shell/DPM становить не оцінка здобутків організації, а аналіз розвитку поточної ринкової ситуації.

Модель Shell/DPM являє собою матрицю, вісь абсцис якої відображає конкурентоспроможність бізнес-галузі організації (здатність отримувати переваги з тих можливостей, які надає відповідна галузь), а за віссю ординат здійснюється загальний вимір стану перспектив ринку (рис. 4.12).

Для оцінки конкурентоспроможності організації та перспективності ринку в моделі Shell/DPM використовується значна кількість факторів (табл. 4.12).

Кожний з дев'яти квадрантів матриці має певні особливості й відповідає специфічній стратегії подальшого розвитку (табл. 4.13).

Стратегічні рішення, що приймаються на основі моделі стратегічного Shell/DPM, залежать від того, що знаходиться в центрі уваги менеджера – життєвий цикл продукту (стратегічного напрямку діяльності) чи обсяг і характер фінансових потоків організації.

У першому випадку оптимальним вважається такий розвиток стратегічних позицій організації: «Подвоєння обсягу виробництва або закриття бізнесу» – «Посилення конкурентних переваг» – «Лідерство в бізнесі» –

«Розвиток» – «Генератор готівки» – «Часткове скорочення» – «Закриття бізнесу» (вихід з ринку) (рис. 4.12, траєкторія I).

На стадії «*Подвоєння обсягу виробництва або закриття бізнесу*» обирається новий напрямок діяльності організації. Ринок є привабливим, але конкурентна позиція організації в його умовах поки що слабка. Основний зміст стратегії полягає в активному інвестуванні.

На стадії «*Посилення конкурентних переваг*» позиція організації на ринку значно поліпшується (горизонтальне просування до правого краю матриці). Обсяги ринку при цьому зростають далі. Стратегія – продовжувати інвестувати.

На стадії «*Лідерство в бізнесі*» завдяки попереднім інвестиціям стратегічна позиція організації продовжує поліпшуватися (подальший горизонтальний рух праворуч). Ринок продовжує розширюватися, що вимагає продовження інвестицій.

Таблиця 4.13. Характеристика елементів і відповідних стратегічних рекомендацій матриці Shell/DPM

Елемент матриці	Характеристика стратегічної позиції	Характеристика стратегії
1	*2*	3
1. Лідерство в бізнесі	*Ринок є перспективним і позиція організації в його умовах є досить сильною, майже домінуючою.* Потенційний ринок має значну ємність. Темпи росту ринку значні. Слабкі сторони організації та загрози з боку конкурентів майже відсутні.	Продовження інвестування в розвиток бізнесу, поки галузь продовжує рости для того, щоб захистити свої лідируючі позиції, нехтуючи поточною прибутковістю заради потенційного ефекту.
2. Розвиток	*Галузь є помірно привабливою, але організація займає в ній сильні позиції або є одним з лідерів ринку.* Ринок знаходиться на стадії зрілості життєвого циклу. Обсяги ринку помірно зростають або є стабільними.	Збереження ринкових позицій.
3. Генератор готівки	*Сильні позиції в непривабливій галузі.* Ринок є стабільним, але його обсяги поступово скорочуються, а норма прибутку в галузі знижується. Існує певна загроза з боку конкурентів, хоча продуктивність діяльності в організації є значною, а витрати – низькими.	Незначне інвестування, що забезпечує максимізацію прибутку.

Продовження таблиці 4.13

1	2	3
4. Посилення конкурентних переваг	*Середні позиції в привабливій галузі.* Оскільки частка ринку, якість продукції, а також імідж організації є досить сприятливими (майже такими ж, як і в галузевого лідера), то організація може перетворитися на лідера, якщо інвестує фінансові ресурси належним чином. Ринок розглядається як досить перспективний для інвестування, якщо він може забезпечити посилення конкурентних переваг.	Значне інвестування (інвестиції перевищують очікуваний доход), якщо необхідно – з детальним аналізом залежності економічного ефекту від капіталовкладень у галузі.
5. Продовження бізнесу з обережністю	*Середні позиції в галузі з середньою привабливістю.* Ніяких особливо сильних сторін або можливостей додаткового розвитку не існує. Ринок зростає повільними темпами. Також повільно знижується середньогалузева норма прибутку.	Обережне та порціонне інвестування з постійним проведенням ретельного аналізу поточного економічного стану та перспектив розвитку організації.
6. Часткове скорочення	*Середні позиції в непривабливій галузі.* Ніяких особливо сильних сторін і фактично ніяких можливостей до розвитку не існує. Привабливість ринку є низькою (низька норма прибутку, потенційні надлишки виробничих потужностей, висока концентрація капіталу в галузі тощо).	Перетворення фізичних активів і положення на ринку в грошову масу. Використання власних фінансових ресурсів для освоєння більш перспективних напрямків діяльності.
7. Подвоєння обсягу виробництва або його часткове скорочення	*Слабкі позиції в привабливій галузі*	Інвестування або залишення бізнесу.
8. Продовження бізнесу з обережністю або його часткове скорочення	*Слабкі позиції в помірно привабливій галузі.*	Відмова від інвестування. Орієнтація управління на баланси грошових потоків. Намагання утримуватися в даній позиції доти, поки вона приносить прибуток. Поступове скорочення та закриття бізнесу.
9. Припинення бізнесу	*Слабкі позиції в непривабливій галузі.*	Терміновий вихід з ринку та відмова від виробництва продукту.

На стадії «*Розвиток*» темпи зростання ринку починають зменшуватися. Це стає причиною початку вертикального переміщення стратегічної позиції організації вниз. Прибутковість продукту для організації зростає такими ж темпами, як і в середньому по галузі.

На стадії «*Генератор готівки*» розвиток ринку припиняється (подальше вертикальне переміщення стратегічної позиції організації вниз). Оптимальна стратегія полягає в інвестуванні на рівні, необхідному для того, щоб підтримувати ринкові позиції та забезпечувати достатню прибутковість діяльності.

На стадії «*Часткове скорочення*» обсяги ринку починають зменшуватися, середня прибутковість галузі знижується, стратегічна позиція організації також починає слабшати. Подальше інвестування в цей бізнес може бути зовсім припинено, а потім – прийняте рішення про його припинення взагалі.

У випадку *посиленої уваги до обсягу та характеру фінансових потоків* оптимальним вважається розвиток позицій організації від нижніх правих квадрантів матриці Shell/DPM до верхнього лівого її кута (рис. 4.12, траєкторія II). Це означає, що готівка, отримана організацією на стадіях «*Генератор готівки*» та «*Часткове скорочення*», використовується для інвестицій, спрямованих на розвиток продуктів, які відповідають стадіям «*Подвоєння обсягу виробництва*» та «*Посилення конкурентних переваг*».

Стратегічний баланс передбачає оптимізацію зусиль організації в кожному з напрямків діяльності залежно від стадії життєвого циклу. Таке балансування дає впевненість, що на стадії зрілості продукту завжди буде достатньо фінансових ресурсів для підтримки відтворювального циклу організації за допомогою інвестування в нові перспективні види діяльності. Дотримання фінансового балансу означає, що види діяльності, які генерують доход, мають обсяг продаж, достатній для того, щоб фінансувати розвиток нових продуктів.

У цілому модель є ефективною для візуалізації змін і розвитку стратегічних позицій у часі.

Матриця Shell/DPM зовні схожа на матрицю GE/McKinsey та є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціювання бізнесу, яка становить основу моделі BCG. Разом з тим між ними існують окремі принципові відмінності. Shell/DPM базується на численних оцінках як якісних, так і кількісних параметрів діяльності організації та ринкових умов. До того ж комплексний підхід зі значною кількістю параметрів, який використовується для оцінки стратегічних позицій організації в моделях GE/McKinsey і Shell/DPM, на практиці є більш реалістичним та адекватним умовам господарювання, ніж підхід BCG.

У моделі Shell/DPM порівняно з моделлю GE/McKinsey ще більше уваги приділено кількісним параметрам бізнесу. Якщо критерій страте-

гічного вибору в моделі BCG ґрунтується на оцінці грошових потоків (що може бути показником короткострокового планування), а основу моделі GE/McKinsey, навпаки, складає оцінка ефективності інвестицій (що є показником довгострокового планування), то модель Shell/DPM пропонує при прийнятті стратегічних рішень акцентувати увагу одночасно на двох цих показниках.

Модель Shell/DPM є пристосованою як для аналізу динаміки бізнесу з погляду перспектив ефективності інвестування, так і для аналізу фінансового балансу портфеля організації з погляду поточних грошових потоків. Основна її ідея полягає в тому, що загальна стратегія організації повинна забезпечувати підтримку балансу між грошовим надлишком і його дефіцитом шляхом розвитку нових перспективних видів діяльності, заснованих на науково-технічних розробках, що будуть поглинати надлишки грошової маси, які породжуються видами бізнесу на стадії зрілості життєвого циклу. Модель орієнтує стратегічний менеджмент на перерозподілі фінансових потоків між бізнес-напрямками, що породжують грошову масу, та бізнес-напрямками зі значним потенціалом віддачі інвестицій у майбутньому, які є поточними реципієнтами фінансових ресурсів.

Як і багато інших класичних моделей стратегічного аналізу та планування, модель Shell/DPM є описово-інструктивною. Менеджер може використовувати модель як для аналізу фактичної позиції, обумовленої відповідними факторами, так і для визначення можливих стратегій. Модель призначена для того, щоб допомагати приймати управлінські рішення, а не заміняти їх, саме тому слід обережно використовувати моделі Shell/DPM під час стратегічного аналізу.

Модель також надає можливість враховувати фактор часу. Оскільки стратегічна позиція організації в умовах того чи іншого ринку є динамічною, менеджер, який бажає проаналізувати розвиток організації за попередній період, має скористатися базою даних для кожного періоду та порівняти відповідні результати. Ця модель є особливо ефективною для візуалізації змін і розвитку стратегічних позицій у часі, оскільки відсутня чітка кореляція результатів аналізу з фінансовими показниками, а отже, практично повністю виключається можливість відповідних помилок.

Одна з основних переваг моделі полягає в тому, що її використання дозволяє поєднувати якісні та кількісні фактори у вигляді єдиної параметричної системи.

Більшість основних теоретичних припущень, що мають місце в моделі Shell/DPM, схожі на припущення моделі GE/McKinsey.

Виділення рівня конкурентоспроможності організації як основного фактора передбачає, що ринок є олігополією. Саме тому для організацій зі слабкими конкурентними позиціями рекомендується стратегія миттєвого

або поступового скорочення відповідного напряму діяльності. Припускається, що існуючий відрив у конкурентних позиціях організації від лідера галузі буде обов'язково збільшуватися, якщо не буде знайдено нове джерело формування конкурентної переваги.

На практиці при використанні моделі Shell/DPM досить часто мають місце дві основні помилки. По-перше, менеджери занадто буквально використовують стратегічні рекомендації даної моделі. По-друге, менеджери здійснюють спроби оцінки неадекватно значної кількості факторів через припущення, що це дозволить підвищити об'єктивність стратегічного аналізу. Організації, позиції яких оцінюються таким чином, як правило, розміщуються в центрі матриці.

Основними *недоліками* моделі Shell/DPM можна назвати такі:

- суб'єктивність вибору факторів;
- відсутність критерію, за допомогою якого можна визначити оптимальну кількість факторів;
- суб'єктивність оцінки значущості (питомої ваги) окремих факторів;
- низький рівень чіткості стратегічних рекомендацій і т.д.

У цілому, незважаючи на наявність досить значних позитивних аспектів моделі стратегічного аналізу та планування Shell/DPM, її використання обмежується капіталомісткими галузями промисловості (хімічна, нафтопереробна, металургія та ін.) і практично неможливе в умовах банківської діяльності.

Крім розглянутих у даному розділі моделей стратегічного аналізу діяльності організації, на практиці досить часто застосовуються й інші моделі, не наведені в цьому посібнику.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Банківський менеджмент: Навч. посіб. / О. Кириченко, І. Гітленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 671 с.
3. Банковский портфель: В 3 кн. / Отв. ред. Коробов Ю.И., Рубин Ю.Б., Солдаткин В.И. – М.: Соминтек, 1994.
4. Банковское дело: стратегическое руководство. – М.: Издательство АО «Консалтбанкир», 1998. – 432 с.
5. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Финпресс, 2001. – 240 с.
6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учеб. пособ. для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

7. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
8. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
10. Менеджмент для магистров: Учеб. пособ. / Под ред. А.А. Епифанова, С.Н. Козьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 762 с.

Контрольні питання

1. Основні етапи еволюції стратегічного аналізу діяльності банку.
2. Особливості стратегічного аналізу сучасних організацій.
3. Можливі переваги та недоліки використання методу розробки сценаріїв у банківській справі.
4. Методи реагування банку на зміни зовнішнього середовища.
5. Стратегічний вартісний аналіз банківської діяльності.
6. Багатофакторний системний аналіз.
7. Проблеми та місце стратегічного аналізу в розробці стратегій банку.
8. Види та функції аналізу в системі стратегічного банківського менеджменту.
9. Основні джерела інформації для стратегічного аналізу діяльності фінансово-кредитної організації.
10. Зміст, мета, функції та методи портфельного стратегічного аналізу в банку.
11. Основні концепції стратегічного аналізу: загальні риси та відмінності, переваги та недоліки використання в умовах банківської діяльності.
12. Основні принципи стратегічного аналізу діяльності банку.
13. Складові стратегічного аналізу: зміст основних етапів та їх послідовність.
14. Стратегічний аналіз маркетингових можливостей і загроз банку.
15. SWOT-аналіз як метод стратегічного аналізу в системі банківського менеджменту.
16. Зміст, особливості, переваги та недоліки використання концепції BCG в процесі стратегічного аналізу діяльності банку.
17. Можливості та обмеження використання матриці стратегічного аналізу GE/McKinsey в управлінні банком.
18. Модель Arthur D. Little в системі стратегічного управління банком.
19. Основні вимоги до процесу стратегічного аналізу банківської діяльності.

Список рекомендованих джерел

1. Акофф Рассел Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.

2. Бабинцев В.С. Менеджмент и стратегическое управление: Учеб. пособ. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. – 274 с.
3. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
4. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 147 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 1988. – 292 с.
6. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособ. – М.: Маркетинг, 1997.– 195 с.
7. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учеб. для вузов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
8. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА–М, 1999. – 344 с.
9. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов: Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА–М, 2000. – 412 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособ. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 304 с.
12. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999. – 232 с.

Розділ 5 Конкурентоспроможність банку

5.1. Особливості конкуренції в банківській сфері
5.2. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги банку
5.3. Стратегічне управління конкурентоспроможністю банку
5.4. Стратегії підвищення конкурентоспроможності банку
5.5. Інноваційна діяльність як основний фактор підвищення конкурентоспроможності банку

5.1. Особливості конкуренції в банківській сфері

Конкуренція (лат. *concurrere* – «змагатися») являє собою економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між працюючими на ринку організаціями з метою забезпечення кращих можливостей для збуту продукції, реалізації послуг, задоволення потреб покупців і одержання максимального прибутку. Суб'єктами конкуренції можуть виступати як продавці, так і покупці.

Організація, що працює на ринку, розглядається не окремо, а з урахуванням усієї сукупності відносин і інформаційних потоків, які пов'язують її з іншими суб'єктами ринку. Конкуруючими називають організації, фундаментальний сегмент ринку яких повністю або частково збігається.

Таким чином, конкуренція може бути визначена як суперництво між окремими особами та господарюючими суб'єктами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети.

Поняття конкуренції багатозначне, тому складно дати його універсальне визначення. Наслідком конкуренції є, з одного боку, загострення виробничих і ринкових відносин, а з іншого – підвищення ефективності господарської діяльності, прискорення НТП.

Конкуренція належить до неконтрольованих факторів, що впливають на діяльність організації.

Існує чотири можливі конкурентні структури, які визначають вид ринку:

- чиста (досконала) конкуренція;
- монополістична конкуренція;
- олігополія;
- чиста монополія.

Розглянемо докладніше їхні особливості.

Ринок, на якому переважає *чиста конкуренція*, складається з безлічі продавців і покупців певного ідентичного товару (послуги). Жоден окремий

покупець або продавець не здійснює визначального впливу на рівень поточних ринкових цін. Продавець не може запросити ціну, вищу за ринкову, оскільки покупці можуть вільно придбати будь-яку необхідну їм кількість товару за цією ринковою ціною. Продавці також не можуть встановлювати ціну на рівні, нижчому за ринковий, оскільки мають змогу продати все, що потрібно, за існуючою ринковою ціною. Попит є абсолютно еластичним. Ринок кожної організації має незначні розміри. Новим організаціям легко увійти на ринок, обмежувальні переваги неможливі, тому що товари та ціни однакові. Важливу роль відіграє надійна репутація фірми. Продавець на цих ринках не витрачає багато часу на розробку стратегії маркетингу, тому що доти, поки ринок залишається ринком чистої конкуренції, роль маркетингових досліджень, діяльності з розробки товару, політики цін, реклами, стимулювання збуту й інших заходів є мінімальною.

Погляд фахівців

За Дж.В. Робінсоном, досконала конкуренція переважає тоді, коли попит на продукцію кожного виробника є абсолютно еластичним. Звідси випливає, по-перше, що кількість продавців значна й обсяг виробництва кожного з них складає мізерно малу частку від загального випуску даної продукції; по-друге, що всі покупці знаходяться в однаковому становищі щодо можливості вибирати між конкуруючими продавцями, так що на ринку панують відносини досконалої конкуренції.

Ринок *монополістичної конкуренції* складається зі значної кількості покупців і продавців, що здійснюють угоди не за єдиною ринковою ціною, а в широкому діапазоні цін. Наявність діапазону цін пояснюється здатністю продавців пропонувати покупцям різні варіанти товарів. Реальні продукти можуть відрізнятися якістю, властивостями, зовнішнім оформленням, але ці розбіжності, якщо вони є, досить незначні. Вони можуть полягати в супутньому товарові обслуговуванні. Покупці вбачають різницю в пропозиціях і готові платити за товари по-різному. Щоб виділитися чимось, крім цін, продавці прагнуть розробити різні пропозиції для різних ринкових сегментів і широко використовують практику присвоєння товарам марочних назв, реклами, методів особистого продажу. Значна кількість конкурентів приводить до того, що стратегії їхнього маркетингу впливають на кожну окрему фірму значно менше, ніж в умовах монопольного ринку.

Погляд фахівців

Як зазначав Э.Х. Чемберлін, стверджувати, що кожен виробник у якій-небудь галузі має монополію на свій власний різновид продукту, не означає стверджувати, що галузь монополізована. Навпаки, у межах галузі може мати місце досить інтенсивна конкуренція, але, звичайно, не та, що описується теоріями чистої конкуренції, – вона відрізняється монополією на власний різновид продукту... Монополістична конкуренція, безумовно, має відмінності порівняно і з чистою монополією, і з чистою конкуренцією.

Ринок *олігополії* (олігополістична конкуренція) складається з незначної кількості продавців, які досить швидко реагують на зміни політики ціноутворення та маркетингових стратегій один одного. Товари можуть бути подібними, а можуть відрізнятися. Вузьке коло конкурентів-продавців пояснюється тим, що новим претендентам важко проникнути на цей ринок. Кожен продавець чутливо реагує на стратегію і дії конкурентів. Якщо певна компанія знизить свої ціни на 10%, покупці швидко переорієнтуються на цього постачальника. Інші виробники також будуть вимушені реагувати або зниженням цін, або пропонуванням більшого обсягу послуг. Олігополіст ніколи не отримує якого-небудь довгострокового результату внаслідок зниження цін. З іншого боку, якщо олігополіст підвищує ціни, конкуренти можуть не вдатися до очікуваних дій, і тоді він буде змушений або повертатися до колишнього рівня цін, або ризикувати втратою клієнтури на користь конкурентів.

Погляд фахівців

На думку Е.Дж. Долана і Д.Е. Ліндсея, головні труднощі під час аналізу олігополії складаються у визначенні того, з якими обмеженнями мають справу фірми на ринку, де існує кілька конкуруючих компаній. Фірми в умовах олігополії, так само як і за досконалої конкуренції та на монополізованих ринках, мають справу з обмеженнями витратної кривої й умов попиту. На ринку, крім того, є ще одне обмеження – дії конкуруючих фірм. Зміна прибутку, що фірма може одержати шляхом зміни цін, обсягів випуску або якісних характеристик продукту, залежить не тільки від реакції споживачів (як при інших ринкових структурах), але також від того, як на це відреагують інші фірми – учасники даного ринку. Залежність поведінки кожної фірми від реакції конкурентів становить олігополістичний взаємозв'язок. Але цей взаємозв'язок може призвести не тільки до запеклого протиборства, але й до угоди. Остання має місце тоді, коли фірми-олігополісти відшукують можливості спільного збільшення доходів шляхом підвищення цін і укладення угоди про розподіл ринку. Якщо угода є відкритою і оформленою та включає всіх або значну частину виробників на ринку, її результатом є утворення картелю.

В умовах чистої монополії на ринку працює один продавець. Це може бути державна організація, приватна регульована або нерегульована монополія. У кожному окремому випадку ціноутворення складається по-різному. Державна монополія може за допомогою політики цін переслідувати досягнення різноманітних цілей. Вона може встановити ціну нижчу, ніж собівартість, якщо товар має важливе значення для покупців, що не можуть придбати його за повною вартістю. Ціна може бути визначена з розрахунку на покриття витрат або одержання значних доходів. А може бути й так, що ціна складається на дуже високому рівні для скорочення споживання. У випадку регульованої монополії держава дозволяє компанії

встановлювати розцінки, які забезпечують «справедливу норму прибутку», що уможливлює підтримання виробництва, а за необхідності – розширення його. І, навпаки, у разі нерегульованої монополії фірма сама вільна визначати будь-як ціну, адекватну ринковим умовам (табл. 5.1).

Погляд фахівців Э.Дж. Долан і Д.Е. Ліндсей вважають, що монополія – це ситуація, за якої на ринку є лише один продавець певного товару або послуги.

У сучасних умовах банківські ринки тяжіють до моделі олігополії. При цьому, на думку провідних спеціалістів, саме така ринкова структура є найбільш ефективною з погляду конкуренції.

Специфіка перехідної моделі української економіки полягає у проведенні заходів щодо демонополізації економіки одночасно з приватизацією державних підприємств-монополістів.

Основна відмінність впровадження антитрестових законів в Україні полягає в особливостях об'єктів регулювання, а саме державному, а не приватному походженні монополій.

Спільними заходами, які використовуються як в змішаній, так і в перехідній економічній системі, є:

1. *У рамках демонополізації економіки*:

- усунення штучно створених бар'єрів для вступу та стимулювання вступу господарюючих суб'єктів на монополізовані ринки;
- децентралізація та поділ монопольних утворень.

Таблиця 5.1. Характеристика різних видів конкуренції

Параметри	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
Кількість організацій-конкурентів	Велика кількість	Багато організацій, що виробляють подібні товари/послуги	Декілька	Один продукт і одна організація
Контроль за цінами	Ціни визначаються ринком	Вплив обмежений	Вплив цінового лідера	Практично повний контроль
Товарна диференціація	Продукти не диференційовані за властивостями та якістю	Продукти диференційовані за сегментами ринку	Істотна для окремих продуктів, незначна для стандартних	Контроль відсутній
Бар'єри для входу та виходу	Легкий вхід і вихід	Відносно легкий вхід і вихід	Вхід ускладнено необхідністю значних інвестицій	Вхід є практично неможливим

2. *У рамках антимонопольного регулювання*, якому підлягають природні монополії та монопольні утворення, що діють на ринках, де розвиток конкуренції істотно гальмується об'єктивними причинами (необхідність захисту національних інтересів країни, нерозвиненість ринкової інфраструктури тощо):

- встановлення цін і тарифів (відпускних цін на продукцію підприємства-виробника, граничних рівнів цін, торговельних надбавок та постачальницько-збутових націнок, граничних нормативів рентабельності);
- декларування зміни цін;
- встановлення стандартів і показників якості для товарів і послуг;
- регулювання обсягів ринку (виробництва);
- встановлення державного замовлення та державного контракту;
- розподіл ринків (визначення споживачів, постачальників);
- тарифне регулювання імпорту та експорту товарів.

3. *У рамках застосування антимонопольного законодавства*:

- контроль за злиттям;
- обмеження та припинення монопольної діяльності та недобросовісної конкуренції;
- встановлення контролю за діями органів державної виконавчої влади, органів місцевого та регіонального самоврядування, спрямованими на створення бар'єрів для входу на ринки.

Інструментарій, який застосовується в антимонопольному регулюванні, містить:

- законодавчо-нормативний та судовий механізм;
- визначення умов доступу приватного капіталу до регульованої галузі, ліцензування;
- механізм ціноутворення.

Правове забезпечення державної конкурентної політики в Україні гарантується Конституцією України, а також законами України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про Антимонопольний комітет України», Указом Президента України «Про заходи щодо реалізації державної політики у сфері природних монополій», Постановою Верховної Ради України «Про Державну програму демонополізації економіки і розвитку конкуренції» та іншими законодавчими та нормативними актами.

На сьогодні в Україні створено ряд адміністративних структур, що регламентують діяльність підприємств в основних галузях економіки (Національна комісія регулювання енергетики, Державний комітет України

з монополії на виробництво та обіг спирту, алкогольних напоїв і тютюнових виробів (держспецмонополія) та інші).

Відповідно до чинного законодавства конкуренція – це змагальність підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво тих товарів, яких потребує споживач.

Банківська конкуренція – це процес суперництва банків між собою та з іншими фінансово-кредитними інститутами, у ході якого вони прагнуть забезпечити собі провідні позиції на ринку банківських послуг.

Цифри і факти

У Європі знаходиться 195 банків з 500 провідних банків світу (39%). Їх загальні активи складають понад 16000 млрд. дол., а власний капітал – понад 630 млрд. дол. Для порівняння: на Північну Америку припадає 15%, а на Японію – 21% загальних активів кращих 500 банків світу. 100 найбільших банків з активами від 56 до 365 млрд. дол. володіють 66% активів та 64% власного капіталу 500 найбільших банків світу. 44 з них – європейські банки.

Сферою прояву банківської конкуренції є ринок банківських послуг, що являє собою досить складне утворення та певною мірою стосується практично всіх елементів ринкової системи, а саме ринків:

- засобів виробництва;
- предметів споживання;
- праці;
- інформаційних продуктів;
- нерухомості;
- фінансового та ін.

На кожному з цих ринків банки виступають у ролі безпосередніх учасників ринкових відносин (покупців або продавців різноманітних товарів і послуг), однак традиційно вони є суб'єктами фінансового ринку, що складається з:

- *ринку позичкових капіталів* (банки виступають на ньому як покупці або продавці тимчасово вільних фінансових коштів);
- *ринку цінних паперів* (купівля-продаж цінних паперів);
- *ринку валют і дорогоцінних металів.*

Поняття «банківська конкуренція» є досить умовним, тому що суб'єктами діяльності ринку банківських послуг виступають не тільки банки. Навіть у фінансовому секторі цього ринку можна виділити три рівні конкурентної боротьби:

1) конкуренція між банками;
2) конкуренція банків з небанківськими фінансово-кредитними інститутами;
3) конкуренція банків з нефінансовими організаціями.

Основним рівнем у даній ієрархії є *конкуренція між банками.*

Цифри і факти

В Україні на сьогодні функціонує фактично понад 150 банків із загальним обсягом статутного фонду майже 5 млрд. грн., що в середньому складає більш ніж 30 млн. грн. на один діючий банк. Найбільшими з них є Промінвестбанк, Приватбанк, АППБ «Аваль», Укрексімбанк, Ощадбанк, Укрсоцбанк, ПУМБ, «Надра».

Поряд із суперництвом банків між собою все більшого значення набуває конкуренція з боку *небанківських фінансово-кредитних інститутів* (страхові компанії, фінансові брокери, пенсійні та інвестиційні фонди, компанії з випуску кредитних карток і ін.), а також з боку *нефінансових організацій* (пошта, торгові будинки, підприємства автомобільної промисловості тощо).

Спеціалізовані фінансово-кредитні інститути останнім часом набувають все більшого розвитку та починають створювати серйозну конкуренцію банкам на ринку фінансових послуг. Ці інститути включають пенсійні, інвестиційні фонди, страхові, лізингові, фінансові компанії, ломбарди.

Пенсійні фонди – це спеціалізовані фінансові установи, основним завданням яких є акумуляція грошових коштів, призначених для пенсійного забезпечення громадян. За формою власності пенсійні фонди можуть бути приватними або державними. Приватні пенсійні фонди створюються різними фірмами та корпораціями для виплати пенсій та допомог своїм співробітникам і службовцям. Кошти цих фондів формуються шляхом регулярних відрахувань із заробітної плати працівників, відрахувань з прибутку підприємства. Державні пенсійні фонди створюються центральними та місцевими органами влади, а їхні ресурси формуються шляхом відрахувань з бюджетів різних рівнів, а також внесків працівників державних підприємств.

Інвестиційні фонди – це особливий вид фінансово-кредитних організацій, що забезпечують посередництво в інвестиційному процесі. Випускаючи власні цінні папери, вони акумулюють фінансові кошти приватних інвесторів (переважно населення) та вкладають їх в акції й облігації різних підприємств. Організаційно інвестиційні фонди можуть бути відкритого або закритого типу.

Лізингові компанії – це фінансово-кредитні інститути, що займаються придбанням обладнання, машин, транспортних засобів, споруд виробничого призначення, та надають їх в оренду з правом подальшого викупу. Для придбання машин і обладнання лізингові компанії використовують власні та позикові кошти. Лізинг забезпечує підприємствам можливість одержання необхідного обладнання без значних разових витрат коштів, що неминуче в умовах звичайної купівлі.

Фінансові компанії – це фінансово-кредитні організації, що спеціалізуються на кредитуванні придбання споживчих товарів з відстроченням платежів. Ресурси фінансових компаній формуються за рахунок випуску власних боргових зобов'язань – облігацій або векселів, а також отримання короткострокових кредитів від банків. Вони надають кредити покупцям споживчих товарів шляхом придбання в торговельних фірм боргових зобов'язань, якими був оформлений відповідний продаж. У процесі придбання товару покупець сплачує частину його вартості (у межах 20%), а на решту суми оформлює торговельний кредит. Після цього фінансова компанія на підставі попередньо укладеного торговельною фірмою договору та поданих нею документів про одержання товару направляє продавцю обумовлену суму, що дорівнює ціні товару за мінусом сплаченої частини. Покупець погашає свою заборгованість перед фінансовою компанією протягом обумовленого договором періоду щомісячними внесками з виплатою відповідних відсотків.

Ломбарди – традиційно кредитні організації, що надають грошову позику під заставу рухомого майна. Нині ломбарди – це державні госпрозрахункові підприємства, які спеціалізуються на наданні споживчого кредиту фізичним особам під заставу рухомого майна, яке можна швидко реалізувати.

Залежно від конкуруючих суб'єктів виділяють *конкуренцію продавців* і *конкуренцію покупців*, а залежно від галузевої належності суб'єктів конкуренції розрізняють такі її види: *внутрішньогалузева* і *міжгалузева* (рис. 5.1).

Внутрішньогалузева конкуренція здійснюється в одній із двох форм – предметній або видовій.

Предметна конкуренція існує між організаціями, які випускають ідентичні товари (послуги), що відрізняються тільки рівнем якості, відповідно і ціною.

Видова конкуренція має місце при продажу товарів одного виду, але з відмінностями як мінімум за одним з істотно важливих параметрів.

Предметна банківська конкуренція присутня при наданні послуг масового асортименту, що є стандартизованими, однорідними. Практично всі банки приймають від фізичних осіб різноманітні внески (до запитання, ощадні, термінові та ін.). При цьому відмінність даних послуг у різних банків полягає в ціні, тобто рівні процентної ставки.

Погляд фахівців

Голова Ради НБУ Анатолій Гальчинський сподівається, що «прихід» іноземних банків в Україну сприятиме розвитку конкуренції та поліпшенню якості банківських послуг. На його думку, населення охоче вкладатиме кошти в авторитетні західні банки, і кошти громадян, таким чином, ввійдуть в офіційний обіг. Готівка поза банками, що складає на 1 грудня 2002 р. 24,1 млрд. грн., перевищує 40% обсягу грошової маси М3.

Рис. 5.1. Види банківської конкуренції

Більшість банківських послуг надається з метою вирішення фінансових проблем конкретного клієнта (кредитування підприємств, надання гарантій, послуги депозитарію і т.д.). При цьому у кожному конкретному випадку умови надання послуги визначаються індивідуальним договором. Тут має місце *видова банківська конкуренція*.

Таким чином, внутрішньогалузева банківська конкуренція здійснюється між організаціями, що працюють у тій чи іншій банківській сфері. Міжгалузева банківська конкуренція має місце між суб'єктами, інтереси яких традиційно належать до різних сфер діяльності (табл. 5.2).

У цілому міжгалузева конкуренція в економіці може здійснюватися у формі конкуренції за допомогою переливу капіталу та функціональної конкуренції (конкуренція субститутами).

Для банківської сфери основним видом міжгалузевої конкуренції є *перелив капіталу*. Він має місце при появі новачків на банківських ринках,

Таблиця 5.2. Суб'єкти конкуренції на ринку банківських послуг

Сектори ринку банківських послуг	Суб'єкти конкуренції
Кредитування	
Комерційне кредитування	Універсальні банки, страхові компанії, пенсійні фонди, кредитні товариства
Споживче кредитування	Універсальні банки, банки споживчого кредиту, торговельні організації, каси взаємодопомоги, ломбарди
Іпотечне кредитування	Універсальні й іпотечні банки, будівельні ощадні каси
Квазікредитування (лізинг, факторинг, форфейтинг)	Універсальні банки, лізингові компанії, факторингові компанії; форфейтингові компанії, промислові підприємства
Депозитні послуги	Універсальні та ощадні банки
Розрахунково-касове обслуговування	
Відкриття рахунків	Універсальні та ощадні банки, кредитні товариства
Здійснення розрахунків	Універсальні банки, поштові установи
Операції з кредитними картками	Універсальні банки, компанії з випуску кредитних карток
Інвестиційне посередництво	
Прийом термінових депозитів	Універсальні та ощадні банки, емітенти облігацій
Операції з цінними паперами	Універсальні та інвестиційні банки, інвестиційні компанії (фонди), брокерські фірми
Капіталовкладення в дорогоцінні метали	Універсальні банки, торговці нумізматикою
Трастові операції	Універсальні банки, інвестиційні та трастові компанії, юридичні фірми
Інші послуги	
Конвертація валют	Універсальні банки, обмінні контори
Депозитарні послуги	Універсальні банки
Консультаційні та інформаційні послуги	Універсальні банки, консалтингові фірми, інвестиційні компанії

а також при спробі банків завоювати собі місце в нових для них сферах. Для переливу капіталу існують певні обмеження – вхідні та вихідні бар'єри.

До *вхідних бар'єрів* належать обмеження для проникнення на ринок нових конкурентів. Для ринку банківських послуг такими обмеженнями виступають:

- *правові обмеження банківської діяльності* (встановлення мінімального розміру статутного капіталу, ліцензування банківської діяльності в цілому й окремих її напрямів зокрема);
- *обмеженість доступу до джерел кредитних ресурсів*;
- *диференціація банківських продуктів* (зберегти стійкі позиції на ринку можуть лише універсальні банки зі значною номенклатурою послуг, що ускладнює вихід на ринок для нових фінансово-кредитних інститутів);
- *необхідність значних витрат на зміну прихильностей споживачів* (через наявність споживчих переваг кожний новий банк змушений здійснювати значні витрати на формування та стимулювання попиту).

До ***вихідних бар'єрів*** відносяться перешкоди, які виникають на шляху організацій при їх прагненні залишити той чи інший сегмент ринку (втрата потенційних інвестицій; протидія уряду, профспілок, постачальників, клієнтури, дилерів та ін.). У банківській справі вихідні бар'єри не мають такого значення, як, наприклад, у промисловості, тому що проникнення фінансово-кредитних інститутів на нові ринки послуг звичайно не пов'язане з їх відмовою від існуючих, а здійснюється шляхом диверсифікації асортименту банківських послуг.

Функціональна конкуренція ґрунтується на можливості різних за походженням товарів (послуг) задовольняти аналогічні потреби, тобто виступати взаємозамінними товарами (товарами-субститутами).

Функціональна міжгалузева конкуренція в банківській сфері практично не спостерігається. Це підтверджується такими прикладами:

- альтернативним джерелом фінансових коштів для підприємства замість кредиту можуть бути кошти державного бюджету або власні кошти. Однак можливість використання коштів бюджету мають лише деякі підприємства, при цьому реалізація такої можливості здійснюється в умовах контролю за використанням коштів та дотриманням підприємством певних вимог, виконання яких не завжди є доцільним та раціональним в умовах ринку;
- замість збереження коштів на банківському рахунку підприємство може зберігати готівку в касі, приватна особа – удома. Але це небезпечно та призводить до появи альтернативних витрат у розмірі неодержаного банківського відсотка;
- тимчасово вільні грошові кошти при відмові від їх фінансового інвестування (вкладення в цінні папери або банківські депозити) можна використовувати для здійснення реальних інвестицій. Але це припускає наявність певного рівня підприємницьких здібностей, а також ризикованості, що визначає відносно меншу привабливість реального інвестування;
- використання безготівкових розрахунків може бути замінене розрахунками готівкою. Але якщо між приватними особами така форма ще зберігає свою актуальність, то для підприємств вона вже втрачає своє значення.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку фінансових ринків банківські послуги практично не мають реальних конкурентоспроможних замінників.

Залежно від методів, що використовуються для отримання конкурентних переваг, виділяють цінову та нецінову конкуренцію.

Цінова конкуренція з'явилася в умовах вільного ринкового суперництва, коли навіть ідентичні товари пропонувалися на ринку за різними цінами. Зниження ціни було тією основою, за допомогою якої торговець вирізняв свій товар, привертав увагу до нього і, зрештою, здобував прихильність певної частки ринку.

В умовах монополізації ринків виробники прагнуть якомога довше утримувати ціни постійними для того, щоб, цілеспрямовано знижуючи виробничу собівартість і витрати на маркетинг, забезпечити зростання прибутку. На монополізованих ринках ціни втрачають еластичність. Коли встановлюється рівновага, нова спроба знизити ціну призводить до того, що конкуренти реагують аналогічним чином: позиції організацій на ринку не змінюються, однак норма прибутку зменшується, фінансовий стан погіршується, а це призводить до зниження інвестицій у відновлення та розширення основних фондів, унаслідок чого спад виробництва посилюється, настає криза.

Цифри і факти

Найбільші фінансові інститути світу на 01.01.2001

Місце	Назва фінансового інституту	Країна	Обсяг активів ($ млрд.)
1	Mizuho Holdings	Японія	1149
2	Citigroup	США	1051
3	Allianz	Німеччина	839
4	Sumitomo Mitsui Banking	Японія	820
5	Deutsche Bank	Німеччина	814
6	Fannie Mae	США	800
7	Mitsubishi Tokyo Financial	Японія	755
8	UBS	Швейцарія	752
9	BNP Paribas	Франція	733
10	HSBC Holdings	Великобританія	694
11	J.P. Morgan Chase	США	694
12	Bayerische Hypo Bank	Німеччина	648
13	ING Group	Нідерланди	627
14	Bank of America	США	622
15	Freddie Mac	США	615

Цінова конкуренція застосовується головним чином організаціями-аутсайдерами в боротьбі з монополіями, для суперництва з якими аутсайдери не мають можливостей у сфері нецінової конкуренції. Крім того, цінові методи використовуються для проникнення на ринки з новими товарами та зміцнення позицій у випадку раптового загострення проблем зі збутом.

В умовах прихованої цінової конкуренції організації пропонують ринку новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, а ціну підвищують непропорційно мало.

Цінова конкуренція здійснюється шляхом зміни (як правило, зниження) цін. Методами цінової конкуренції банків є:

- надання знижок за заявленими тарифами;
- надання більшого обсягу послуг за діючими тарифами;
- безкоштовне надання частини послуг;
- залучення більш дешевих фінансових ресурсів;
- цінова дискримінація (пільгові умови надання послуг окремим категоріям клієнтів, більш високі ставки за депозитами для окремих категорій населення) та ін.

Цінова конкуренція передбачає зменшення витрат банку та зниження цін без істотної зміни якості та асортименту послуг, що надаються.

Нецінова конкуренція ґрунтується на поліпшенні якісних характеристик товару або послуги (корисність, надійність, довговічність, безпека, витрати споживання, ергономіка, сервісне обслуговування тощо) та проведенні політики стимулювання збуту.

Нецінова конкуренція висуває на перший план більш високу, ніж у конкурентів, надійність, меншу «ціну споживання», більш сучасний дизайн і т.д. Найбільш потужним інструментом нецінової конкуренції є реклама.

Нецінова конкуренція передбачає розробку нових послуг для задоволення існуючих потреб, удосконалення послуг, вивчення попиту, надання допоміжних послуг тощо. Методами нецінової (нетарифної) конкуренції в банківському секторі економіки є:

- забезпечення кращої, ніж у конкурентів, інформованості про стан і тенденції ринку;
- проведення професійних маркетингових досліджень;
- підвищення якості послуг;
- розробка та впровадження нових послуг;
- забезпечення росту професіоналізму співробітників, створення більш сприятливих умов праці та соціального розвитку;
- постійне підвищення якості управління тощо.

Таблиця 5.3. Рейтинг маркетингових методів управління організацією

Метод маркетингової політики	Кількість компаній, що поставили фактор на перше місце
Розробка та випуск нових товарів	79
Комплексні дослідження ринку та планування маркетингу	73
Організація діяльності торговельного апарату	59
Реклама та стимулювання збуту	56
Удосконалення продукції	52
Цінова політика	50
Удосконалення організаційної структури	44
Вибір найбільш ефективних каналів руху товарів	41
Скорочення витрат обігу	25
Кредитна політика та фінансування	21

До нецінових методів відносяться всі маркетингові методи управління організацією. Рівень важливості деяких з них (за даними опитування 500 американських компаній) у комерційному успіху фірми наведено в табл. 5.3.

Особливістю використання цінової конкуренції в банківській сфері є відсутність чіткого взаємозв'язку між споживчою вартістю банківської послуги та її ціною. У зв'язку з цим межі, в яких банк має можливість зміни процентних ставок, є досить широкими. У той же час покупці банківських послуг (особливо постійні клієнти банку) можуть впливати на ціну, домагаючись значних знижок.

Можливості використання методу цінової конкуренції в банківській сфері мають істотні обмеження, до головних з яких відносяться:

- *державний вплив на рівень процентних ставок* як шляхом прямого обмеження (встановлення мінімальних і максимальних ставок, фіксування ставок за дотаційними пільговими кредитами, обмеження граничної маржі за позичками за рахунок кредитів центрального банку й ін.), так і непрямого регулювання (облікова політика, зміна ставок рефінансування);
- *існування нижньої межі процентної ставки*, нижче за яку банк не буде отримувати прибуток.

Саме тому на сучасному рівні банківські організації прагнуть зберігати високий паритет процентних ставок, фактично не конкуруючи у сфері цін на послуги.

Нецінова конкуренція банків пов'язана переважно з якістю послуг. На сьогодні теорія та практика банківського менеджменту використовує два підходи щодо аналізу якості послуг – з погляду клієнта та з погляду банка.

З погляду клієнта основними критеріями якості банківських послуг є швидкість обслуговування, терміновість здійснення операцій, відсутність помилок, режим роботи, якість консультування (глибина, характер) тощо. При цьому рівень якості банківських послуг клієнт зіставляє з їх ціновою характеристикою.

Для банку якість послуг визначається швидкістю та ефективністю внутрішніх робочих процесів, рівнем витрат на виправлення помилок, рівнем мотивації співробітників, продуктивністю праці, рівнем кредитного ризику та іншими критеріями, що співвідносяться з рівнем витрат на виробництво банківських послуг.

У процесі функціонування ефективний банк враховує обидві групи критеріїв, але, крім орієнтації на поліпшення загальної якості обслуговування, значну увагу приділяє диференціації якості однотипних послуг залежно від ціни, типу клієнтури, каналів збуту та ін.

Таким чином, на сучасному етапі конкуренція в банківській сфері набуває все більш нецінового характеру.

Конкуренція в банківській сфері має певні *специфічні риси*, що визначають її особливе місце в теорії конкуренції та відрізняють її від конкуренції в інших галузях економіки. До таких особливостей відносяться:

- розвиненість форм конкуренції і високий рівень її інтенсивності;
- суб'єктами конкуренції виступають не тільки банки, але й небанківські фінансово-кредитні інститути, а також нефінансові організації;
- конкурентне середовище ринку банківських послуг являє собою численні сектори економіки, у кожному з яких банки можуть виступати в ролі як продавця, так і покупця;
- внутрішньогалузева конкуренція в банківській сфері має здебільшого видовий характер, що пов'язано зі значним рівнем диференціації банківських послуг;
- у більшості випадків банківські послуги не мають конкурентоспроможних небанківських замінників (субститутів), що визначає відносно низький рівень міжгалузевої конкуренції для банків;
- відсутність у банківській сфері цілого ряду вхідних бар'єрів, характерних для інших галузей економіки (патентний захист тощо), а також відносно висока рентабельність і престижність банківського бізнесу обумовлюють значну інтенсивність конкуренції в даному секторі економіки;
- обмеженість можливостей використання методів цінової конкуренції визначає актуальність проблеми управління якістю послуг для банківської сфери.

Цифри і факти

Згідно з рейтингом американського журналу Fortune серед 500 найбільших компаній світу за обсягами реалізації у 2000 р. знаходилися 2 російські компанії: Газпром (280-те місце) та ЛУКойл (361-ше).
За результатами дослідження журналу «The Banker» на початку 2001 р. до 1000 найбільших (за розміром капіталу) банків світу потрапили 5 російських банків:
ВАТ «**Внешторгбанк**» (банк Зовнішньої торгівлі (відкрите акціонерне товариство)) (222-ге місце);
АКБ «**Сбербанк России**» (Акціонерний комерційний Ощадний банк Російської Федерації (відкрите акціонерне товариство) (301-ше);
АБ «**Газпромбанк**» (Акціонерний банк газової промисловості (закрите акціонерне товариство)) (415-те);
АБ «**Собинбанк**» (Акціонерний банк «Содействие общественным инициативам» (відкрите акціонерне товариство)) (708-ме);
АКБ «**МДМ-банк**» (Акціонерний Комерційний Банк «Московский Деловой Мир» (відкрите акціонерне товариство)) (814-те).

У банківському бізнесі поширюються такі напрямки й тенденції діяльності:

- упровадження більш ліберального банківського законодавства, поліпшення технологій, підвищення стратегічної цінності управління капіталами клієнтів, що створює значні можливості та нові ризики для суб'єктів фінансового ринку;
- клієнтам усе частіше пропонується повний пакет фінансових послуг, Інтернет стає найважливішим інструментом інтеграції дешевих фінансових послуг, з'являється електронний доступ до всіх послуг – позик, контролю і сплати рахунків, торгівлі цінними паперами, страхування тощо;
- усе більше банків у своїй діяльності ліквідують «вихідні» дні, а формула 24/7/365 стає моделлю операцій багатьох банків;
- традиційні великі банки потерпають через відсутність гнучкості та інноваційності, маркетингової системи цінностей;
- частина банків концентрує більше зусиль на введенні нових комісійних платежів, ніж на підвищенні рівня задоволеності клієнта;
- велика кількість інтернет-компаній надає фінансові послуги, стаючи новими конкурентами банків.

Цифри і факти

У групі найбільших банків України в 2002 р. відбувається зміна лідера. Промінвестбанк, що тривалий час посідав перше місце в рейтингу НБУ, поступився відразу двома позиціями: перше місце за результатами роботи банків за дев'ять місяців посідає АППБ «Аваль», далі за ним – Приватбанк. «Розрив за основними фінансовими показниками між найбільшими банками згодом стає все меншим, банки демонструють стабільне зростання. Конкуренція на ринку зростає. Якщо раніше між основними гравцями на ринку банківських послуг спостерігався значний розрив, то зараз серйозно виросли раніше середні банки –

УкрСиббанк, «Надра», Брокбізнесбанк», – прокоментував ситуацію голова правління АППБ «Аваль» Олександр Деркач. Час глобального дисбалансу минув: якщо ще на початку 2002 р. 80% активів було сконцентровано в першій вісімці банків, то станом на 1 жовтня у ній консолідовано 51% усіх активів вітчизняної банківської системи, а вже 17% активів припадає на другу категорію – великі банки.

Основними тенденціями банківської конкуренції на сучасному етапі її розвитку є:

- універсалізація банківської діяльності;
- лібералізація державного регулювання банківської діяльності;
- розширення регіональної та національної галузі діяльності фінансово-кредитних інститутів;
- вихід на ринок банківських послуг небанківських установ і організацій;
- посилення ролі нецінових методів конкуренції;
- глобалізація та інтернаціоналізація фінансових ринків.

Цифри і факти

Обсяг іноземного капіталу в зареєстрованому статутному капіталі банків України на 1 жовтня 2002 року складав 722,2 млн. грн., або 12,9%. За даними Ради НБУ, незважаючи на те, що номінальний обсяг іноземного капіталу виріс з початку року на 84,0 млн. грн., його частка в процентному вираженні не змінилася порівняно з початком року, тому що всі українські банки нарощували свої капітали в цей період.
Найбільшу питому вагу в банківському капіталі мають інвестиції з Австрії – 18,9% загальної суми іноземного капіталу, Польщі – 16,5%, Нідерландів – 10,0%, США – 9,1%.
Усього в Україні діє 20 банків з іноземним капіталом, у тому числі – 7 банків зі 100-процентним іноземним капіталом.

Таким чином, у результаті аналізу найбільш загальних особливостей і тенденцій сучасного етапу розвитку банківської конкуренції можна зробити висновок про посилення, підвищення її інтенсивності. Для того, щоб зберегти своє місце на ринку, банківські установи постійно мають звертатися до інноваційних методів конкурентної боротьби, кінцевою метою використання яких є забезпечення банку достатньої конкурентоспроможності.

5.2. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги банку

Основу будь-якої стратегії складають конкурентні переваги. Стратегічне управління можна визначити як процес управління конкурентними перевагами.

Існують численні підходи щодо визначення поняття «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність – це одна з найбільш складних економічних категорій, що динамічно розвиваються та змінюються. Єдиного, універсального, загальноприйнятого визначення даного поняття не існує. Як правило, під конкурентоспроможністю розуміють здатність організації (країни, галузі) випереджати суперника в досягненні поставлених економічних цілей. Фактично це характеристика ефективного функціонування організації протягом значного періоду в умовах конкурентного ринку.

Конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта витримувати конкуренцію, що характеризується рівнем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби порівняно з аналогічними суб'єктами даного ринку.

Конкурентоспроможність організації може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переваги сукупності оціночних показників діяльності, що зумовлюють успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу відносно сукупності показників конкурентів.

Конкурентоспроможність організації можна виявити тільки серед групи організацій, що належать до однієї галузі або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одну й ту ж організацію в межах регіональної стратегічної групи можна визнати конкурентоспроможною, а на світовому ринку або його сегменті – ні. Оцінюють конкурентоспроможність організації загалом за умови єдиної стратегічної зони господарювання або кожної зі створених у структурі диверсифікованої організації стратегічної одиниці бізнесу, які працюють у конкретній стратегічній зоні господарювання.

Цифри і факти

Банк «Аваль», АТ «Перший український міжнародний банк», КБ «Приватбанк», АКБ «Укрсоцбанк» увійшли до «Топ-100 банків Центральної та Східної Європи» рейтингового агентства Standard & Poor's, що складався виходячи з показника скоректованого капіталу у формі звичайних акцій.

До складу «Топ-100» входять банки 14 країн регіону, у тому числі 29 банків Росії, 17 – Польщі та 11 – Угорщини. До списку увійшли 53 банки країн, які складають першу хвилю розширення Євросоюзу, що свідчить про прогресивні зрушення в економіці та банківській системі цих країн. Інші 47 учасників списку представлено банками України, Росії, Казахстану, Хорватії, Болгарії та Румунії.

Багатосторонність конкурентоспроможності виявляється в таких аспектах:

- за територіально-географічною ознакою розрізняють міжнародну та національну конкурентоспроможність;

- залежно від масштабності економічних суб'єктів виділяється конкурентоспроможність товару (послуги), організації, галузі та економіки в цілому;
- залежно від фактора часу виділяється конкурентоспроможність на визначену дату, за період, у перспективі.

Вихід на ринок з конкурентоспроможним товаром (послугою) – ключовий момент у діяльності організації з засвоєння ринку та закріплення на ньому. Далі здійснюється систематична робота з управління конкурентоспроможністю товару (послуги).

Управління конкурентоспроможністю – це сукупність заходів з систематичного удосконалення продукту (послуги), постійного пошуку нових каналів його збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, активізація реклами.

Також варто зупинитися на понятті «конкурентоспроможність товару», під якою розуміють сукупність якісних і вартісних (цінових) характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби клієнта. Конкурентоспроможність товару припускає досить гнучку реакцію продавця на вимоги ринку та поведінку конкурентів. Товар необхідної споживчої цінності не тільки має бути виробленим у певних кількостях і вчасно доставленим споживачам, необхідно мати також гарантований його сервіс на рівні, не нижчому за той, що склався у світовій практиці.

Конкурентоспроможність окремого товару (послуги) визначається як перевага порівняно з іншим товаром (аналогічним за призначенням чи його замінником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем. Тобто це рівень відповідності товару вимогам цільових груп споживачів або вибраного ринку за найважливішими характеристиками – технічними, економічними, екологічними тощо.

Потрібно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності.

Параметри конкурентоспроможності – це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості його оцінки. Виділяють окремі групи параметрів конкурентоспроможності – технічні, економічні, нормативні.

Технічні параметри описують технічні й фізичні властивості товару, що визначають особливості сфери та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі споживання. Технічні параметри поділяються на параметри призначення, ергономічні та естетичні параметри.

Параметри призначення характеризують напрями використання продукції та функції, які вона покликана виконувати. За ними можна судити про корисний ефект, що досягається за допомогою використання даної продукції в конкретних умовах споживання.

Параметри призначення можна поділити на:

- класифікаційні параметри, за якими визначають належність продукції до певного класу та які використовуються для оцінки лише на етапі вибору галузі реалізації продукції і товарів-конкурентів; вони є базою для подальшого аналізу;
- параметри технічної ефективності, що характеризують прогресивність технічних рішень і використовуються при розробці та виготовленні продукції (продуктивність обладнання, точність та швидкість роботи вимірювальних приладів);
- конструктивні параметри, пов'язані з основними проектно-конструкторськими рішеннями (склад виробу, його структура, розміри, вага).

Ергономічні параметри характеризують продукцію з погляду її відповідності властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні властивості людини, що проявляються у виробничих та життєвих процесах).

Естетичні параметри – це параметри інформаційної виразності (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції та стабільність товарного вигляду).

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на придбання, обслуговування, споживання, утилізацію товару. Економічні параметри поділяються на:

- *одноразові* (витрати на придбання продукції, витрати на транспортування, митні тарифи, витрати на наладку та пробний запуск і т.д.);
- *поточні* (оплата праці обслуговуючого персоналу; витрати на пальне та електроенергію; додаткові витрати, пов'язані з доставкою, погрузкою та розгрузкою пального; витрати на сировину; витрати на основні та допоміжні матеріали, необхідні для використання продукції; витрати на ремонт, запасні частини та ін.).

Нормативні параметри характеризують відповідність товару (послуги) встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлюються законодавством та іншими нормативними документами (параметри патентної чистоти, екологічні параметри, параметри безпеки, за якими для даного ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних і національних стандартів, технічних регламентів, норм, законодавства).

Конкурентоспроможність банківської організації – це можливість здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення практичної прибуткової реалізації своїх послуг в умовах конкурентного ринку. При цьому створення та реалізація конкурентоспроможних послуг є узагальненим показником стійкості банку, його уміння ефективно використовувати свій фінансовий, науково-технічний і кадровий потенціали.

Показник конкурентоспроможності для будь-якого банку являє собою підсумок роботи його служб і підрозділів (тобто характеризується станом його внутрішнього середовища), а також його реакцію на зміну зовнішніх факторів впливу. При цьому особливо важливою є здатність банку оперативно й адекватно реагувати на зміни в поведінці клієнтів, в їхніх смаках і перевагах.

Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності продукту, які базуються на цільових параметрах.

Цифри і факти

За результатами опитування споживачів, проведеного «Українською інвестиційною газетою» у квітні 2002 р., ознаками надійності банку служать:
- тривалість роботи банку на ринку – 33%;
- чітко сформульована та дієва стратегія – 19%;
- розмір (активів, капіталу, статутного фонду) – 19%;
- власники банку – 14%;
- імідж – 9%;
- рекомендації знайомих – 4%;
- прибутковість – 2%.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності. Структура оцінки конкурентоспроможності продукту подана на рис. 5.2.

Фактично конкурентоспроможність банку, як і будь-якої іншої організації, визначається здатністю досягнення поставлених цілей.

Основною метою банку є одержання прибутку, отже, критерій *прибутковості* (в абсолютному і відносному вираженні) може бути використано під час оцінки конкурентної позиції банку на ринку. Однак у даному випадку реальність не відповідає зробленим припущенням: виходячи з результатів аналізу банківської статистики (цей і наступний висновки ілюструються даними Додатку «Рейтинг вітчизняних банків»), до найбільш прибуткових в Україні поряд з визнаними лідерами (Промінвестбанк, Приватбанк, Укрексімбанк та ін.) належать банки, що не є широковідомими й обслуговують лише вузький регіональний сегмент; такі ж великі банки, як АППБ «Аваль», Ощадбанк, Укрсоцбанк, які багато в чому визначають сучасний стан банківської системи України, характеризуються на сьогоднішній день незначними рівнями одержуваного прибутку.

Якщо продовжити аналіз зіставлення критеріїв прибутковості та конкурентоспроможності у відносному вираженні, то висновки матимуть ще більш несподіваний характер: найбільш рентабельними на сьогодні в Україні є малі та середні банки, попередній аналіз яких свідчить про те, що їх

Рис. 5.2. Схема забезпечення конкурентоспроможності продукту

місце і роль у вітчизняній банківській системі навіть у перспективі будуть незначними.

Отже, *прибуток* і *прибутковість* (рентабельність) не можуть служити головними, а тим більше вичерпними критеріями конкурентоспроможності банку.

Пояснення даної ситуації можна одержати в ході аналізу змісту поняття «конкурентоспроможність»: його багатоцільовий характер і неоднозначність створюють широке поле для дискусій. Однак, якщо мислити комплексно, то парадокси, пов'язані з визначенням конкурентоспроможності банків, досить легко вирішуються. Показник прибутковості не є основним, а тим більше єдиним критерієм оцінки конкурентоспроможності, тому що він характеризує рівень ефективності, досягнутий організацією за певний період у минулому. Конкурентоспроможність є категорією перспективною, зорієнтованою на майбутнє. Ця економічна категорія характеризує спроможність організації стабільно отримувати прибуток у майбутньому. Таким чином, прибуток і прибутковість можуть служити критеріями конкурентоспроможності банку в умовах динамічного спокою, коли основні показники діяльності залишаються незмінними протягом тривалого проміжку часу, або за весь період життєвого циклу банківської організації. В останньому випадку, зіставивши доходи та витрати за весь період функціонування банку та порівнявши їх з аналогічними показниками існуючих (а точніше, тих конкурентів, що існували), можна оцінити конкурентоспроможність банківської організації, але лише в ретроспективному плані.

Конкурентоспроможність є категорією *потенційною*, прибуток і прибутковість можуть виступати лише критеріями оцінки саме *реалізації* цього потенціалу за певний попередній період.

Очевидно, що розмір активів, капіталів та інші абсолютні показники при їх використанні для оцінки конкурентоспроможності мають недоліки, аналогічні наведеним.

Останнім часом популярності набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якої є М. Портер.

Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок більш повного задоволення його потреб. Вона збільшує переваги організації, тому може змусити ринок установити ціну вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не має такої переваги (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої конкурентної переваги можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої

продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Ці два типи конкурентної переваги, що мають різне походження, часто виявляються несумісними. Вважають, що їх можна виявити під час визначення «ринкової сили» (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної організації і ціни пріоритетного конкурента) та «продуктивності» (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної організації і пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги організації порівняно з конкурентами та її оцінювання.

Показником потенційних переваг організації можна вважати *частку ринку,* яка їй належить. Розрахунок частки ринку виконують за формулами:

$$Ч_i^к = \frac{К_i}{\sum_{i=1}^{n} К_i}; \tag{5.1}$$

$$Ч_i^в = \frac{К_i \times Ц_i}{\sum_{i=1}^{n} (К_i \times Ц_i)}; \tag{5.2}$$

$$Ч_i^в = \frac{П_i}{\sum_{i=1}^{n} П_i}, \tag{5.3}$$

де $Ч_i^к$ ($Ч_i^в$) – частка ринку i-ї організації, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції; $К_i$ та $Д_i$ –кількість і ціна продукції, реалізованої i-ю організацією; $П_i$ – обсяг продажу i-ї організації; n – кількість організацій, які функціонують на даному ринку.

Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, бажано доповнити розрахунок частки ринку в натуральних показниках визначенням ринкової частки у вартісному вираженні. Таке доповнення дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. Залежно від того, чому дорівнює співвідношення $Ч_i^к / Ч_i^в$, визначають, в якому ціновому сегменті працює організація. Якщо співвідношення дорівнює 1, то організація працює в середньому сегменті, більше 1 – в низькому, якщо менше 1 – у високому.

Оцінка рівня конкурентоспроможності організації за часткою ринку подана в табл. 5.4.

Таблиця 5.4. Оцінка конкурентоспроможності організації

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретної організації перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретної організації дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретної організації значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Визначення ринкової ніші, освоєння якої надає можливість організації збільшити сферу свого впливу, здійснюється шляхом порівняння потенціалу ринку з обсягом продажу товарів певної організації. Для оцінки рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші переважно використовують *показник концентрації,* який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі та визначається за формулою:

$$K = \frac{П_1 + П_2 + П_3 + П_4}{\sum_{i=1}^{м} П_i}, \tag{5.4}$$

де $П_1 = \max \{П_i\}$, для всіх $i = 1 - n$;

$П_2 = \max \{П_i / П_1\}$, для всіх $i = 1 - (n - 1)$;

$П_3 = \max \{П_i / П_1, П_2\}$, для всіх $i = 1 - (n - 2)$;

$П_4 = \max \{П_i / П_1, П_2, П_3\}$, для всіх $i = 1 - (n - 3)$; де n – кількість організацій, які реалізують продукцію певного асортименту.

Цей показник характеризує загальну частку перших (найбільших) організацій на певному ринку. У таких провідних країнах світу, як США, Франція, Німеччина, Англія та Канада, коефіцієнти концентрації розраховують і аналізують статистичні організації. Разом з тим названий метод має істотний недолік: нечутливість до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами. Наприклад, $К_к$ буде однаковим і дорівнюватиме 0,8 для різних ринкових ситуацій, якщо одна організація контролює 77% ринку, а решта – по 1%, або ж п'ять рівноцінних організацій мають частки по 20%. Певною мірою цього недоліку можна уникнути, розрахувавши *індекс Херфіндала* як суму квадратів ринкових часток конкурентів за формулою

$$I_x = \sum_{i=1}^{n} (Ч_i^в)^2, \tag{5.5}$$

де I_x – індекс Херфіндала ($0 < I_x < 1$); $Ч_i^в$ – частка i-ї організації в загальному обсязі продажу продукції певного асортименту.

Індекс Херфіндала збільшується зі зростанням концентрації в галузі, а в умовах чистої монополії $I_x = 1$. У галузі, де працює 100 рівносильних організацій з рівними частками, $I_x = 0{,}01$.

З метою визначення позиції організації на ринку застосовують *індекс Розенблюта* I_p:

$$I_p = \frac{1}{2\sum_{i=1}^{n}(i \times Ч_i) - 1}. \qquad (5.6)$$

Він враховує номер організації, отриманий на основі ранжування часток від максимуму до мінімуму ***(i)***.

Пошук критерію оцінки слід здійснювати, виходячи з ринкової складової поняття «конкурентоспроможність». Саме ринок, а точніше споживач (клієнт), може вирішити, який з банків є на цей час і залишиться в майбутньому більш ефективним, конкурентоспроможним. При цьому слід зауважити, що специфіка банківської справи визначає низький рівень актуальності даної сентенції в інших галузях економіки. Зміст вищевикладеного такий: відносини між продавцем і покупцем банківських послуг мають довгостроковий характер, споживачі не просто здійснюють одноразове придбання, вони на довгостроковій основі співпрацюють із банком, причому об'єктом такої співпраці виступають фінансові кошти, що є причиною серйозного та скрупульозного аналізу при виборі банку-контрагента. Усе це визначає можливість прийняття *сукупної суб'єктивної думки клієнтів* як основного критерію під час оцінки конкурентоспроможності банку. Звичайно, можна використовувати безліч фінансових показників, прогнозувати їх майбутню динаміку, однак більш простим і адекватним реальній ринковій ситуації є акцентування уваги на думці клієнтів банку. При цьому перевагу слід надавати позиції тих клієнтів, що фактично виступають у ролі продавців відносно банківських організацій, розміщуючи в них свої внески.

Позичальник звичайно не переймається проблемою оцінки конкурентоспроможності банку, коло його інтересів обмежується питаннями кредитної угоди. Вкладник же (а тим більше, якщо це юридична особа) значною мірою зацікавлений у надійності й ефективності діяльності банку не тільки в даний момент, але й на перспективу. Також слід зауважити, що конкурентоспроможний банк обов'язково приверне до себе увагу потенційних клієнтів, тим самим збільшивши свою частку ринку.

Саме тому *частка ринку депозитів* і меншою мірою – *кредитів*, якими володіє банк у даний момент, а також *темпи росту цих показників у попередній період*, можуть служити досить точним критерієм оцінки конкурентоспроможності банку.

Значна частина банків в Україні збанкрутіла з причин, не пов'язаних з обсягами первинних фінансових ресурсів. Ситуація, коли малі банки мають більш високу рентабельність, ніж великі, на сьогодні є цілком реальною. Досить часто виникають прецеденти, коли малі банки мають перевагу також і в показниках абсолютного прибутку.

Отже, теза про існування єдиного точного критерію оцінки конкурентоспроможності не знаходить підтвердження. Цей універсальний критерій має містити в собі надто різноманітні показники: як абсолютні, так і відносні; як динамічні, так і статичні; як об'єктивні, так і суб'єктивні.

Очевидно, що первинним критерієм вибору банків повинні стати абсолютні показники, такі, як обсяг капіталу та частка ринку (у першу чергу депозитів юридичних осіб).

Далі варто звернути увагу на динамічні показники розвитку банку, зокрема, на те, як змінювалася частка ринку банку з урахуванням темпів росту ринку в цілому та основних конкурентів зокрема. Ця оцінка має непрямий, опосередкований (через думку клієнтів) характер, але дозволяє одержувати дані з досить значним рівнем точності та об'єктивності, та, що найголовніше, вони є достатньо актуальними щодо можливості використання в процесі стратегічного управління діяльністю банку.

Рівень конкурентоспроможності банку визначається наявними конкурентними перевагами та ефективністю їх реалізації.

Будь-яка організація у своїй діяльності керується відповідним чином розробленою стратегією або комплексом стратегій у сфері конкурентоспроможності. Стратегії можуть відрізнятися за цілями, термінами реалізації та іншими характеристиками, але їх головне завдання – забезпечення формування та належного використання певних ринкових переваг над конкурентами.

Цифри і факти

Протягом 2000-2001 років банк «Фінанси та кредит» увійшов до десятки кращих банків України за обсягом ресурсів, залучених від населення. Банк успішно конкурує з лідерами банківської системи країни. За 2001 рік роздрібна ресурсна база банку «Фінанси та кредит» підвищилась з 100 до 215 млн. грн., а спектр послуг в галузі депозитних внесків поширився з 6 до 30.

У цілому конкурентна перевага – це виключна, особлива цінність, якою володіє суб'єкт та використання якої надає цьому суб'єкту перевагу в конкурентній боротьбі. Як засоби забезпечення конкурентних переваг виділяють дві групи факторів – переваги в умінні та переваги в ресурсах.

Перші пов'язані з ефективністю роботи маркетологів, управлінського складу тощо. До них відносяться:

- «ноу-хау» в дослідженнях і розробці нових послуг;
- ефективне використання маркетингу;

- досвід в управлінні проектами;
- уміння організовувати стимулювання збуту;
- ініціативна, зацікавлена робота у всіх сферах діяльності організації.

Різноманітними можуть бути і ресурси, що впливають на одержання та збереження організацією конкурентних переваг:

- доступ до фінансових і матеріальних ресурсів;
- кадровий склад і його кваліфікація;
- ефективні можливості та технології;
- наявність в організації розвиненої системи співробітництва та ін.

Перевага над конкурентами за зазначеними та іншими параметрами дозволяє організації пропонувати на ринку товари (послуги) більш високої якості і/або за нижчими цінами. Це, у свою чергу, зміцнює ринкові позиції, дозволяє отримувати прибуток, розмір якого перевищує середній рівень, позитивно впливає на фактори, що обумовлюють переваги в конкуренції (табл. 5.5).

Перемога в конкурентній боротьбі та повна реалізація конкурентних переваг банку можлива за умови наявності системи формування, підтримки та відтворення інтелектуального капіталу (сукупності знань і умінь персоналу банку). Специфіка формування інтелектуального капіталу в банківській галузі визначається тим, що банк працює у сфері послуг і орієнтується на їх надання.

Наявність у банку інтелектуального капіталу забезпечує вирішення проблем у таких основних секторах діяльності:

- банківські продукти (послуги);
- збут і просування банківських продуктів;
- операції на фінансових ринках;
- ціноутворення.

Саме наявність інтелектуального капіталу визначає конкурентні переваги банку та дозволяє розробити ефективну стратегію поведінки на ринку банківських послуг. Інтелектуальний капітал банку використовується

Таблиця 5.5. Джерела порівняльних переваг банків

Фінансові ресурси	Активи	Людські ресурси	Нематеріальні активи
Власний капітал	Кредити	Персонал	Організаційна культура
Депозити	Інвестиції	Підвищення кваліфікації	Імідж
Міжбанківські кредити	Філіальна мережа	Професійний тренінг	Досвід і уміння менеджерів
	Інформаційні системи		Якість послуг і сервісу

для прийняття ефективних управлінських рішень, збору, аналізу та інтерпретації інформації.

Використання інтелектуального капіталу для дослідження ринку та власних можливостей банку дозволяє визначити конкурентні переваги – ті матеріальні та нематеріальні активи банку, а також сфери діяльності, що є стратегічно важливими та дозволяють обійти конкурентів. Конкурентні переваги дозволяють мати міцні позиції на ринку. На практиці конкурентні переваги банку мають різноманітні форми, основними з них є:

- імідж банку;
- висока якість послуг;
- рівень статутного капіталу й активів;
- наявність валютної або генеральної ліцензії;
- постійна клієнтура;
- кореспондентська мережа;
- система розрахунків і спектр послуг, що надаються;
- наявність філіальної мережі та перспективи її розширення;
- ефективна реклама;
- кваліфікація та професіоналізм робітників;
- накопичений досвід роботи.

Прикладом використання інтелектуального капіталу банку в даній сфері є процес дослідження ринку банківських послуг, який передбачає:

- аналіз загальних характеристик ринку банківських послуг;
- оцінку стану конкуренції на ринку банківських послуг;
- вивчення основних споживачів банківських послуг;
- прогнозування тенденцій розвитку зовнішнього середовища.

Банківським послугам властиві такі специфічні риси:

- невідчутність (послуги неможливо відчути матеріально, побачити й оцінити до моменту споживання);
- абстрактний характер;
- мінливість якості;
- неможливість зберігання.

Надання банківських послуг пов'язане з використанням грошей у різних формах.

Більшість банківських послуг має подовженість у часі, бо угода звичайно не обмежується одноразовим актом, а встановлюються більш-менш тривалі зв'язки клієнта з банком.

Проблеми збуту банківських послуг є дуже специфічними. Виробництво та збут цих послуг збігаються в часі і можуть бути локалізованими в приміщенні банку або його відділеннях. Тому при формуванні інтелектуального капіталу в збутовій політиці банку виділяються такі аспекти:

- *просторовий* (вибір місця розташування та каналів збуту);
- *часовий* (графік роботи банку та терміновість обслуговування).

У цілому для збуту банківських послуг можливими є такі канали:

- *власні канали збуту*:
  - головне відділення банку;
  - стаціонарні та пересувні відділення банку, філії;
  - збут з використанням автоматизованих стійок і автоматів;
- *залучені канали збуту:*
  - збут за допомогою дочірніх фірм;
  - участь у капіталі інших банків, страхових компаній, підприємств і т.д.

Основними споживачами банківських послуг є фізичні особи, підприємства, органи влади, а також банки-кореспонденти. Оскільки потреби клієнтів постійно змінюються, то надзвичайно важливо постійно підтримувати контакти з ними, організувати зустрічі, бесіди, опитування, анкетування.

На мотивацію окремих клієнтів значно впливає стан економіки, у тому числі рівень інфляції. Інфляція змушує людей шукати способи захисту своїх коштів, і, природно, інтерес до банків різко зростає. Це може бути бажання захистити гроші від інфляції, отримати прибуток, мати широкий вибір якісних послуг, гарантію збереження й дотримання таємниці вкладу та інші вимоги. У той же час для великих підприємств важливе значення має репутація банку, досвід проведення міжнародних операцій, наявність розвиненої філіальної мережі.

Посилення конкуренції та підвищення вимог клієнтів до банківських послуг приводять до того, що все більша кількість банків змушені формувати інтелектуальний капітал, щоб більш ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити успіх у конкурентній боротьбі. Успішними є ті банки, що можуть знайти свої конкурентні переваги, пристосуватися до запитів клієнтів і створити нові потреби в банківських послугах.

Важливою особливістю формування інтелектуального капіталу є підтримка рівня професіоналізму робітників фінансово-кредитної організації. Ключовим питанням у цій сфері є створення зрозумілої для клієнта процедури прийняття принципових рішень. У банку мають працювати відомі клієнту спеціалісти, компетенція та репутація яких не викликають сумнівів. Вони повинні бути відомі насамперед як професіонали. Тим більше, що на ринку клієнту, крім основних фінансових послуг (кредитування, проведення розрахунків і т.д.), потрібний і консалтинг, який можуть здійснювати лише висококваліфіковані професіонали. Теза про те, що все вирішують люди, є абсолютно справедливою й актуальною під час діяльності з метою досягнення конкурентних переваг банку.

Сьогодні конкурентні переваги в банківському секторі – це пряма функція від довіри з боку клієнтів. Чим вищим є рівень довіри, тим більшою є значимість банку, тим кращі його фінансові показники. На жаль, у сучасній Україні довіра формується не стільки на основі формальних факторів (оцінок експертів, фінансових результатів, рейтингів), скільки на суб'єктивній оцінці працівників банку.

Цифри і факти

Рейтингове агентство Standard&Poor's відзначило поліпшення платоспроможності банків Центральної та Східної Європи за останній рік, зокрема, України (рейтинг B/Стабільний/B), Росії (BB-/Стабільний/B) і Казахстану (для іноземної валюти – BB/Позитивний/B; для національної валюти – BB+/Позитивний/B). Як відзначає Standard & Poor's, нинішня тенденція підвищення рейтингу банків цього регіону є контрастною до ситуації 1990-х, коли банківські системи багатьох країн були на межі краху через надзвичайно складні умови в економіці та галузі, що призводило до дефолтів. Але в багатьох випадках, навіть підвищившись, нинішні рейтинги повернулися на рівень п'ятирічної давнини, зауважують фахівці агентства. Аналітики Standard&Poor's відзначають, що в підвищенні рейтингів відіграли роль поліпшення економічного та адміністративного оточення, а також продаж державних банків стратегічним іноземним акціонерам.

Таким чином, найбільше значення для досягнення конкурентної переваги банку має насамперед інтелектуальний капітал. Матеріальні активи на сучасному етапі розвитку банківської сфери вже не є достатнім джерелом конкурентоспроможності банку. Саме якість на відміну від кількості стає основним критерієм оцінки конкурентоспроможності банківської організації в сучасних умовах фінансової глобалізації.

5.3. Стратегічне управління конкурентоспроможністю банку

Впровадження в практику банківської діяльності стратегічного планування обумовлюється необхідністю реалізації ідей управління, зорієнтованих на довгостроковий ефективний розвиток в ринкових умовах.

На сучасному етапі розвитку вітчизняної банківської системи проблеми стратегічного планування є особливо актуальними. Розвиток банківського сектору України в сучасних умовах характеризується насиченістю ринку за основними видами банківських послуг і обмеженістю галузей прибуткового розміщення ресурсів. Вітчизняний фінансовий ринок перестає бути високоприбутковим для більшості діючих на ньому фінансово-кредитних організацій. Про це свідчать зниження та вирівнювання

прибутковості основних фінансових інструментів, відносна стабілізація національної грошової системи, загальний перерозподіл активів убік зменшення частки міжбанківських кредитів і цінних паперів. Процес концентрації банківського капіталу підтверджується також активізацією процедур злиття та поглинання.

Конкурентоспроможність являє собою найважливіший елемент стратегічного управління діяльності банку, а результати її оцінки виступають передумовою як планування, так і цілей, що визначаються в результаті здійснення процесу стратегічного планування.

Створення систем ефективного стратегічного, у тому числі фінансового, планування в банку є досить тривалим, трудомістким і складним процесом. Фактично при виборі банком ділової конкурентної стратегії визначається, де зараз знаходиться банк, куди йому потрібно потрапити і що для цього слід зробити.

У процесі стратегічного планування широко використовуються підходи, уже розроблені світовою економічною теорією та практикою. До найбільш поширених із них відносяться моделі Boston Consulting Group, General Electric/McKinsey, Arthur de Little, Ansoff, Shell/DPM. Їх використання значною мірою полегшує процес стратегічного управління конкурентоспроможністю банку, певним чином дозволяє менеджеру-аналітику абстрагуватися від незначних деталей, виділити найбільш істотні риси при визначенні конкурентної стратегії. Однак зазначені підходи мають певні недоліки, що обмежують їх застосування.

Далі наведено декілька підходів, що не претендують на роль моделей, однак дозволяють збільшити наочність стратегічного планування конкурентоспроможності банку та підвищити його ефективність.

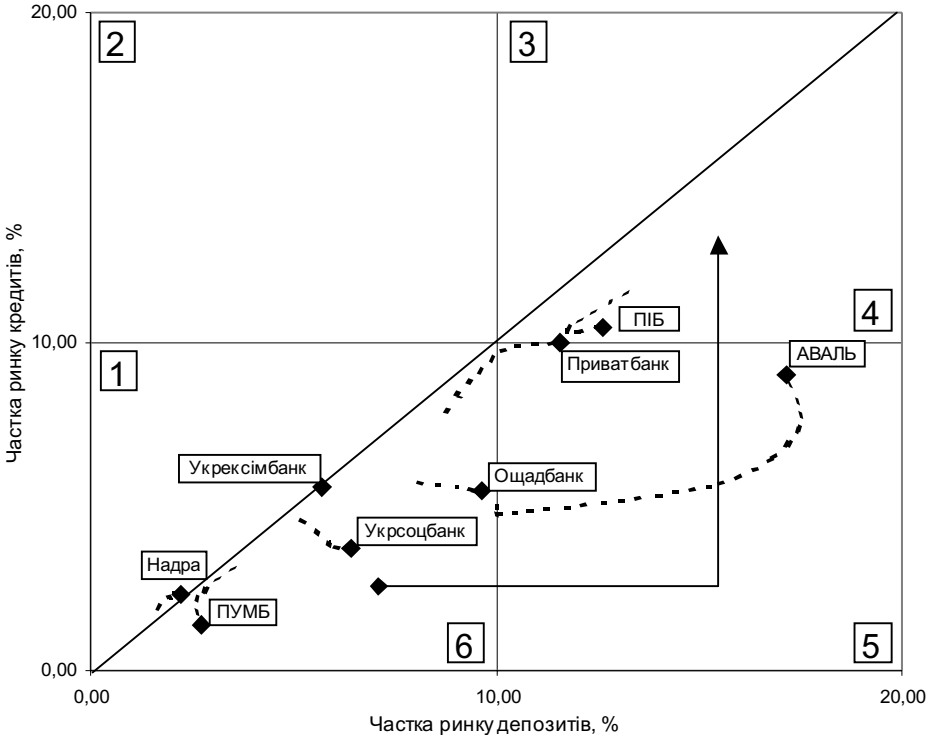
Один з таких підходів представлений матрицею «Депозити – кредити» (рис. 5.3).

Логіка побудови даної матриці, а також можливість її використання в процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю банку визначаються обранням за основні критерії оцінки конкурентоспроможного рівня саме ринкових показників – частки банку на ринку кредитів та депозитів. Рівень цих показників визначає місце банку в системі відповідних координат.

Місце розташування банку (знаходження його в тій чи іншій ділянці матриці) дозволяє робити висновки про нинішнє та перспективне положення банку в умовах конкурентного ринку. Використання матриці надає можливість простежити динаміку розвитку банку та окреслити (хоча й у досить загальному вигляді) стратегічну мету його подальшого розвитку.

Можна запропонувати таку характеристику ділянок матриці.

Квадрант 1 – частка банку на ринку кредитів знаходиться на досить низькому рівні, але вищому за частку ринку депозитів. Банки даної діля-



Примітка: штриховими лініями показано зміну відповідних показників діяльності банків за період з 01.01.1999 року до 01.07.2002 року.

Рис. 5.3. Матриця „Депозити – кредити"

нки матриці не можуть конкурувати з великими банками за обсягами фінансових ресурсів, вони повинні орієнтуватися в першу чергу на використання нецінових методів конкуренції, на «переваги в умінні» при стратегічному управлінні конкурентоспроможністю. Банки мають незначні депозитні ресурси, рівень яких не покриває потреби їхніх клієнтів у кредитах, що змушує банк активізувати пошук альтернативних джерел фінансових коштів.

Квадрант 2 – частка на ринку кредитів знаходиться на рівні, вищому за середній, при відносно незначній частці ринку депозитів. Банки в даному квадранті, не досягши значного рівня конкурентоспроможності, акцентують увагу на власних і державних фінансових коштах, що свідчить про

невисокий рівень фінансової гнучкості та адаптивності. Найбільш ефективним напрямком розвитку в даному випадку є перехід до квадранту 3-4.

У квадранті 3-4 банк характеризується досить високим рівнем конкурентоспроможності як на ринку кредитів, так і на ринку депозитів. У цілому, даний квадрант є найбільш оптимальним і знаходження в ньому свідчить про досить високий рівень ефективності банку та про визнання перспективності його розвитку клієнтами, у першу чергу вкладниками. Раціональною стратегією розвитку є збереження отриманих ринкових позицій і помірне інвестування в розвиток «переваг в умінні».

Знаходження у квадранті 5 свідчить про досить ефективну фінансову політику банку з одним застереженням: доцільним є лише транзитний, перехідний характер перебування банку в даних межах. Значна частка ринку депозитів свідчить про прихильність ринку, однак великі обсяги фінансових коштів, що зберігаються на вкладах, здебільшого не спрямовуються у вигляді кредитів у реальну економіку – вони вкладаються в цінні папери або надаються іншим банкам як кредити. Такі внески з огляду на низький рівень розвитку фондового ринку України та значну прибутковість для банку реальних кредитів в економіку не можуть значно підвищити ефективність діяльності банку в перспективі, що обов'язково позначиться на реальній конкурентоспроможності банку та, відповідно, його можливості формувати позикові кошти.

Зважаючи на це, АППБ «Аваль» – один з вітчизняних банків (поряд з Ощадбанком і Укрсоцбанком), що йдуть таким шляхом, – сформувавши значну частку на ринку депозитних ресурсів, поступово прямує до ділянки 4, тим самим підвищуючи перспективну прибутковість від реального кредитування економіки.

Ділянка 6 матриці, де знаходиться переважна більшість вітчизняних банків (не тільки великих, розглянутих у даному прикладі), характеризується нижчим за середній рівнем частки ринку депозитів та ще більш низьким рівнем частки ринку кредитів. Для середньостатистичного банку – це цілком нормальна ситуація. Лише динамічний аналіз може показати, у якому напрямку розвиватиметься банк. Найбільш оптимальною є така стратегія: акцентування уваги на розвитку конкурентних переваг «в умінні та ресурсах»; нехтування поточною прибутковістю і формування значного ресурсного потенціалу (перехід до квадранту 5); зміна структури активів – від менш ризикованих (державні та комерційні цінні папери, міжбанківські кредити) до більш ризикованих (кредитування економіки) вкладень (перехід до ділянки 4 матриці).

Запропонований підхід до обґрунтування стратегічного плану підвищення конкурентоспроможності банку має певні недоліки, спричинені суб'єктивністю суджень і умовністю припущень, однак його застосування дозволяє досить ефективно оцінити не тільки ретроспективний розвиток

банку, але й спрогнозувати та спланувати стратегію його подальшого розвитку в межах категорії «конкурентоспроможність».

Зміст іншого підходу (у цілому пов'язаного з попереднім) ілюструється на рис. 5.4.

Матриця будується на основі системи координат у вигляді абсолютних часток банку на ринках депозитів юридичних і фізичних осіб. Віднесення банку до тієї чи іншої структурної складової матриці свідчить про результати фінансової політики в частині формування фінансових коштів, про думку вкладників банку з приводу рівня конкурентоспроможності банку в ретроспективному та перспективному плані.

Більш оптимальним є досягнення переваги банку на ринку депозитів юридичних осіб, тому що саме цей тип вкладників може визначити рівень конкурентоспроможності банку шляхом аналізу, який передує розміщенню

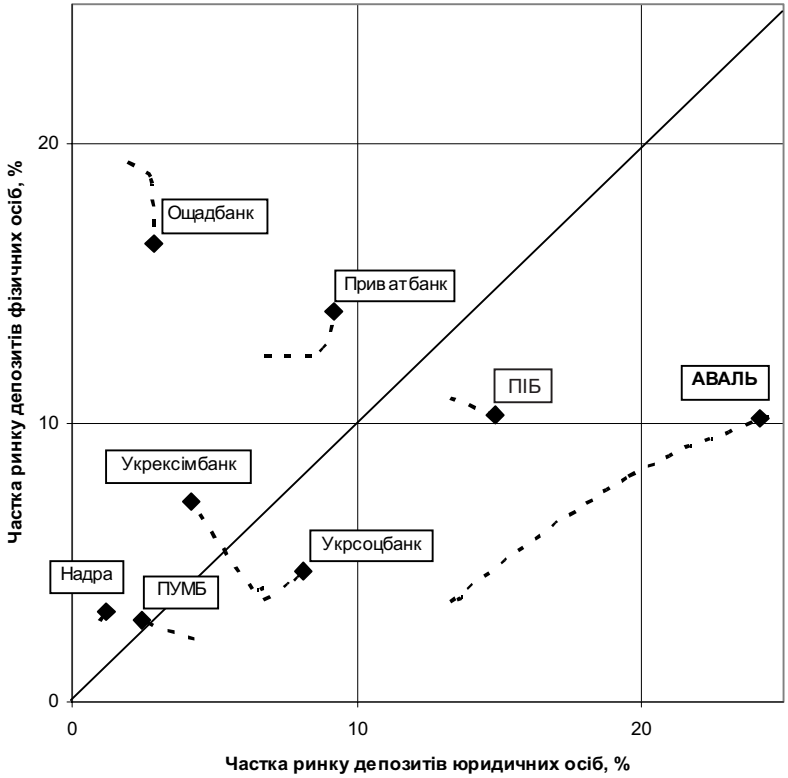


Рис. 5.4. Матриця «Ринкова структура депозитів»

внеску. До того ж юридичним особам менш властива стихійність поведінки на фінансовому ринку, вони орієнтуються більшою мірою на аналіз реальної ситуації та її прогнозування, ніж на емоції та інфляційні настрої.

У цілому, оцінюючи конкурентоспроможність банку, до уваги слід брати не тільки абсолютні частки банку на ринку депозитів, але й їх співвідношення, а також динаміку.

З цього погляду найбільш оптимальною серед вітчизняних банків є стратегія АППБ «Аваль», що протягом 1999–2002 р. демонструє зростання на ринку депозитів як юридичних, так і фізичних осіб. При цьому орієнтація банку на юридичних осіб як на основний вид вкладників є цілком логічною. Значні темпи росту частки ринку депозитів юридичних осіб, що навіть перевищують значні темпи росту на ринку фізичних осіб, свідчать про те, що банк має вагомі конкурентні переваги та не остерігається надати право їхньої оцінки клієнтам (вкладникам).

На сьогодні АППБ «Аваль» є одним з найбільш конкурентоспроможних вітчизняних банків. Даний банк має значні переваги в ресурсах, однак не вони є основним елементом, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності банку. Нинішній стан банку визначають переваги «в умінні» у вигляді ефективного менеджменту, іміджу, організаційної структури й інших нематеріальних активів. Адже, по суті, наявність «переваг у ресурсах» визначається попередньою реалізацією «переваг в умінні».

Банки стають великими, займають лідируючі позиції на ринку в результаті того, що вони мають певні переваги, які оцінюються клієнтами, що й призводить до зростання ресурсної бази. Це значною мірою стосується банку «Аваль»: маючи на початку досить обмежені обсяги фінансових ресурсів, у результаті раціональної управлінської політики він перетворився на визнаного лідера вітчизняної банківської системи.

Одним зі способів оцінки зміни місця банківської організації на ринку з урахуванням динаміки розвитку самого ринку може служити матриця, запропонована на рис. 5.5, де аналізується діяльність АППБ «Аваль».

За допомогою цієї матриці можна оцінити рівень реалізації потенціалу конкурентоспроможності банку порівняно з середньоринковими показниками в динаміці. Як бачимо, АППБ «Аваль» на тлі значних темпів росту банківського ринку в цілому та всіх його складових зокрема демонструє ще більш високі темпи росту. Це свідчить про більш високу конкурентоспроможність даного банку, ніж у середньому банківської системи.

Клієнти банківської сфери все більше прагнуть користуватися послугами саме цього банку, що за наявності більш ніж 150 реальних альтернативних конкурентів свідчить про значний рівень його конкурентоспроможності.

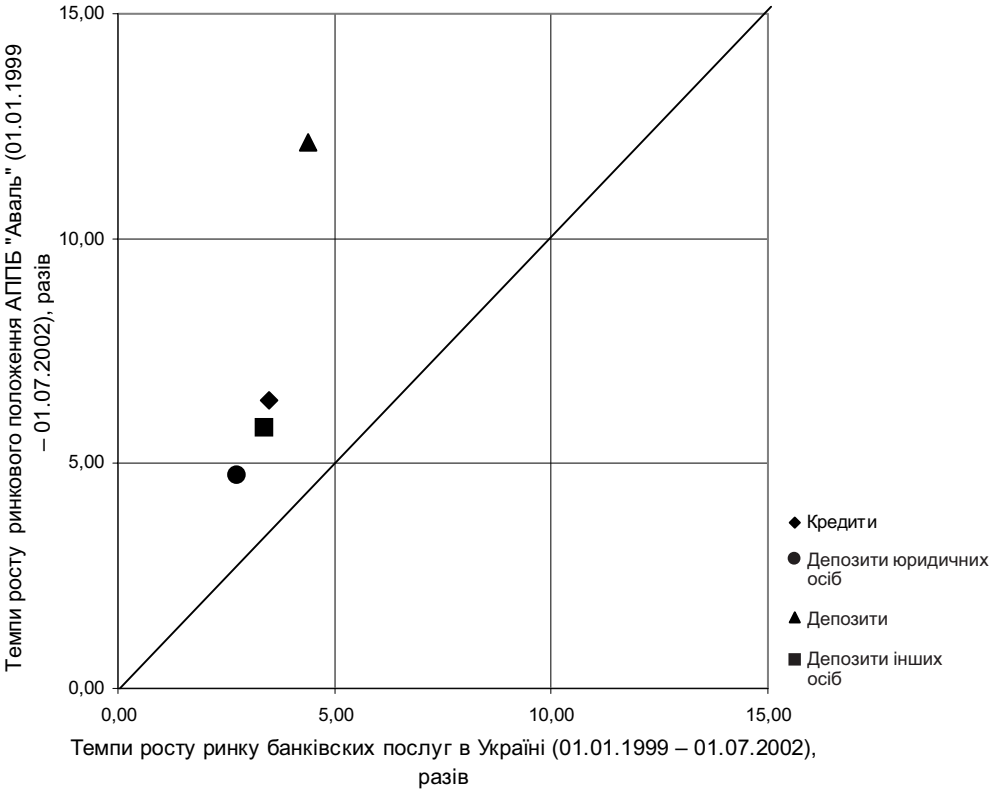


Рис. 5.5. Матриця „Відносна динаміка ринкової частки"

Слід зауважити, що запропоновані схематичні підходи до стратегічного планування конкурентоспроможності банку – це лише спроба певним чином спростити працю стратегічного менеджера банку. Застосування таких підходів відкриває широке поле для формування нових методів. Сфера використання запропонованих підходів не обмежується фахівцями та керівниками банків. Це можуть бути існуючі та потенційні клієнти, партнери, державні органи й інші суб'єкти, що оцінюють конкурентоспроможність того чи іншого банку, або стратегічні підходи менеджерів банку до його розвитку.

Цифри і факти

Акціонерний поштово-пенсійний банк «Аваль» за підсумками діяльності за десять місяців 2002 року збільшив свою ринкову частку за основними позиціями, повідомив голова правління банку «Аваль» Олександр Деркач.

Станом на 1 листопада 2002 року банк посідав перше місце серед українських банків за розміром активів, що досягли 6,7 млрд. грн. проти 5 млрд. грн. на початку року.
Випереджальними темпами зростали обсяги кредитування юридичних і фізичних осіб: темп приросту кредитного портфеля юридичних осіб за 10 місяців склав по банку 55,7%, тоді як по банківській системі в цілому – лише 29,5%. З початку року кредитний портфель банку виріс на 1,3 млрд. грн. і склав 3,5 млрд. грн., що на 1,2 млрд. грн. перевищує показник 1 листопада 2001 року.
Темп приросту внесків населення досяг 86%, тоді як по банківській системі цей показник склав 53%. Аналогічна ситуація і з коштами юридичних осіб: темп їх приросту в банку «Аваль» з початку року склав 34% проти 26% по всій банківській системі.
У цілому динаміка роботи банківського сектору з початку нинішнього року свідчила про посилення конкуренції у всіх групах банків. За останні 10 місяців значно підвищили темпи нарощування основних операцій середні та дрібні банки. Крім того, продовжувала поступово скорочуватися відстань між основними конкурентами в групі «великих банків». Фахівці не виключають розширення цієї групи вже найближчим часом.

5.4. Стратегії підвищення конкурентоспроможності банку

На сучасному етапі розвитку банківського ринку України основним фактором стратегічного розвитку банківських організацій є ефективна діяльність із забезпечення конкурентоспроможності послуг за допомогою формування та реалізації конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія банку містить у собі такі фактори розвитку, як:

- особливості клієнтурної бази;
- номенклатура послуг;
- технологія надання послуг і стимулювання попиту.

Окремі елементи стратегічного планування банківської діяльності знаходять своє відображення на різних рівнях ієрархії управління: *стратегічному* (збори акціонерів, рада директорів, правління), *тактичному* (філія, дочірній банк, відділення), *оперативному* (відділ, департамент, підрозділ).

При визначенні конкурентної стратегії основною метою будь-якого банку є підвищення його ефективності (рис. 5.6).

Ефективність банку залежить від наявності конкурентоспроможних банківських продуктів і послуг, які, у свою чергу, формуються в результаті реалізації банком конкурентних переваг, отриманих на основі раціонального вибору конкурентної стратегії та первинних фінансових ресурсів.

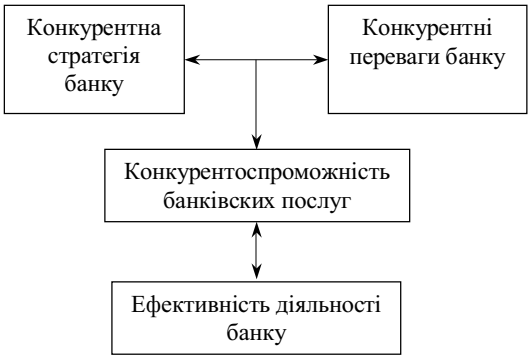


Рис. 5.6. Умови забезпечення ефективної діяльності банку

Значні за обсягом джерела наукової та навчальної літератури, присвячені конкурентним стратегіям, дають змогу виділити п'ять підходів щодо побудови загальної стратегії формування та підтримки конкурентних переваг:

- *лідерство за витратами* (прагнення стати постачальником найбільш дешевих та привабливих для клієнта послуг);
- *диференціація або індивідуалізація* (прагнення індивідуалізувати продукти для того, щоб вони відрізнялися від продуктів конкурентів і таким чином стали більш привабливими для широкого кола споживачів);
- *концентрація на вузькому сегменті ринку на основі низьких витрат*;
- *концентрація на вузькому сегменті ринку на основі диференціації;*
- *найкраща вартість* (пропонування споживачам більш реальної цінності з акцентуванням уваги на поєднанні низьких витрат і диференціації якості. Мета полягає в тому, щоб отримати кращі (нижчі) витрати та ціни, ніж у продукції конкурентів аналогічних властивостей та якості) (рис. 5.7).

Традиційно *лідерство за витратами* розглядається як основний напрямок одержання конкурентної переваги. Це пояснюється двома обставинами. Скорочення циклу життя продукту, яке спостерігається останнім часом у зв'язку з прискоренням темпів НТП, означає, що інновації стандартизуються досить швидко. Отже, перевага, отримана внаслідок диференціації продукту, досить швидко втрачає свою актуальність. Друга обставина пов'язується з необхідністю конкурентного захисту інноваційних технологічних досягнень. Маються на увазі не тільки труднощі правового характеру, але й моральне старіння продукту, що значною мірою

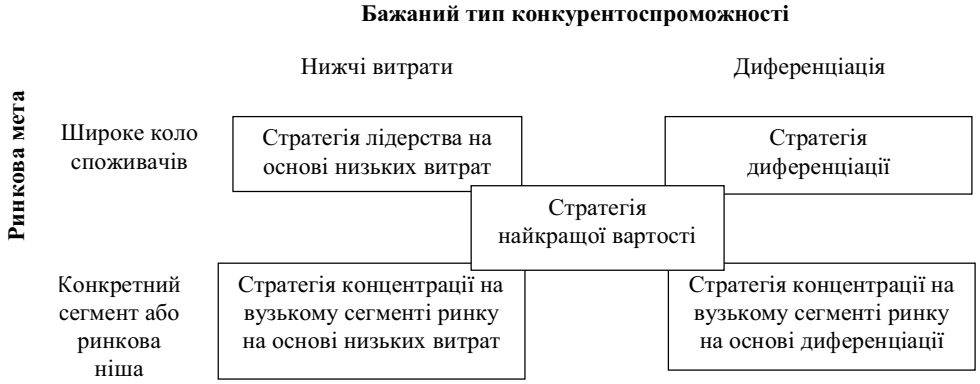


Рис. 5.7. Основні конкурентні стратегії

Таблиця 5.6. Специфічні властивості основних конкурентних стратегій

Властивість	Лідерство на основі витрат	Широка диференціація	Найкраща вартість	Концентрація на основі низьких витрат і диференціації
1	2	3	4	5
Стратегічна мета	Широке охоплення ринку	Широке охоплення ринку	Покупці надають перевагу цінності продукції	Вузька ринкова ніша; покупці надають перевагу товарам, які істотно відрізняються від наявних на ринку
Основа конкурентоспроможності	Більш низькі витрати, ніж у конкурентів	Здатність запропонувати клієнту щось нове порівняно з тим, що пропонують конкуренти	Пропозиція споживачу продукту вищої якості за ту ж ціну	Нижчі витрати при обслуговуванні цієї ніші або здатність запропонувати покупцям індивідуалізований товар, що відповідає їхнім вимогам і смакам
Продукція	Якісна продукція з нечисленними особливостями (прийнятна якість і обмежений вибір)	Багато варіантів продукції, широкий вибір, акцент на відмінні властивості індивідуалізованої продукції	Висока якість, декілька або багато особливо цінних властивостей	Індивідуалізована для того, щоб відповідати специфічним потребам ринкового сегмента
Акцент у виробництві	Безперервний пошук можливостей зниження витрат без погіршення якості	Розробка шляхів створення продуктів і послуг для покупців, прагнення до переваги	Набуття товаром особливих властивостей і якостей при незначних витратах	Визначається конкретними потребами вузького ринкового сегмента

Продовження таблиці 5.6

1	2	3	4	5
Акцент у маркетингу	Намагання поставити у заслугу ті властивості продукції, які сприяють низьким витратам	Указувати на властивості, привабливі для покупців. Установити надбавку до ціни для покриття витрат на індивідуалізовані властивості	Підкреслювати меншу цінність продукції конкурентів, порівнюючи аналогічні властивості	Підкреслювати унікальну здатність виробника задовольняти специфічні запити покупців
Основа стратегії	Економічно обґрунтовані ціни. Усі елементи стратегії спрямовані на внесок у стійку конкурентоспроможність. Завдання полягає в постійному зниженні витрат рік за роком і у всіх елементах бізнесу.	Поширити інформацію про особливості продукту (послуги). Акцентувати увагу на постійних удосконаленнях і використовувати інновації для випередження активних конкурентів. Сконцентруватися на незначній кількості індивідуальних властивостей.	Унікальний досвід з управління зниженням витрат і підвищенням якості продукції або послуг одночасно	Залишатися цілком відданим ідеї обслуговування ніші краще за конкурентів; не змінювати образ компанії і не докладати зусиль для проникнення в інші сегменти ринку або для залучення продукції інших категорій для розширення пропозиції на існуючому ринку

посилюється випадками його підробки або повної імітації. Ці моменти змушують організацію конкурувати більшою мірою за рахунок мінімізації витрат, ніж прискореного відновлення продуктів.

Лідерство в мінімізації витрат обумовлюється в першу чергу ефектом масштабу та здійсненням контролю за рівнем витрат на всіх етапах технологічного циклу.

Стратегія лідерства за витратами може призвести до максимізації ринкової частки банку. Вона тісно пов'язана з фінансовими інноваціями, що забезпечують перевагу не внаслідок підвищення якості, а внаслідок більш низької вартості. У результаті банк отримує прихильність клієнтів, яких приваблює не високий рівень якості основного та супутнього банківського обслуговування, а порівняно низька ціна базових послуг.

Використання банком стратегії *диференціації продукту* також може забезпечити досить тривале збереження конкурентної переваги. Дана стратегія формує особливі, певною мірою «близькі», стосунки з клієнтами, обмежує конкурентний тиск і перешкоджає проникненню в галузь нових банків. Диференційований продукт дозволяє банку встановлювати більш

високі ціни порівняно зі стандартним рівнем обслуговування й одержувати більшу маржу.

Диференціація продукту являє собою досить важливий інструмент підвищення можливостей банку на ринку фінансових послуг. Причина цього – в істотному зростанні складності та багатогранності фінансових послуг унаслідок розвитку тенденцій фінансової глобалізації. Успішне існування банку в сучасних умовах уже не можна забезпечити лише мінімальною ціною послуг, пріоритетними є нецінові фактори конкуренції, зокрема якість.

Постійна цілеспрямованість керівництва банку на підвищення якості обслуговування сприяє досягненню такої переваги, як створення особливого сприятливого іміджу банку, завдяки якому:

- посилюються вхідні бар'єри банківського ринку для появи нових конкурентів;
- забезпечується сприятливе ставлення при просуванні нових банківських продуктів на ринок;
- знижується ризик зменшення частки ринку;
- з'являється можливість економії на стимулюванні попиту.

Що стосується стратегій *концентрації діяльності на певному сегменті банківського ринку*, то їх окремими випадками є спеціалізація на певних видах послуг, клієнтури або території.

Особливість даної стратегії полягає в тому, що банк може одержати конкурентну перевагу, концентруючись на певному сегменті ринку та реалізуючи в його межах стратегію диференціації або стратегію мінімізації витрат.

Приклад з практики

Банк «БІГ-Енергія» є одним із найбільш динамічних банків України. За результатами рейтингів банк входить до двадцяти найбільш стабільних і успішних банків. Зі зміною назви колишній банк «Зевс» вирішив істотно збільшити статутний капітал. На початку 2001 року завершилася підписка на акції 9-ї емісії. За результатами емісії статутний капітал збільшився з 30,6 млн. грн. до 50 млн. грн. Новими акціонерами банку стали Запорізький завод феросплавів і електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь». Загальними зборами акціонерів, що відбулися в листопаді 2001 року, затверджені результати підписки на акції 10-ї емісії на суму 50 млн. грн. Після реєстрації емісії статутний капітал банку збільшився вдвічі і склав 100 млн. грн. Акціонерами банку стали Запорізький трансформаторний завод і Жидачевський целюлозно-паперовий комбінат. За повідомленням банку, 75% коштів, отриманих від реалізації акцій, було спрямовано на кредитування підприємств, 25% – на здійснення операцій з цінними паперами. У стратегічних планах банку – подальша галузева диверсифікованість діяльності, збільшення клієнтської й акціонерної бази, розширення фінансування енергозбері-

гаючих технологій у базових галузях економіки. Головними принципами діяльності, як і раніше, залишаться стабільне зростання, зрозумілість політики банку клієнтам, партнерам, акціонерам і інвесторам.

Показовим у частині вдосконалення стратегії розвитку є приклад американського банку Mellon Financial Corporation. Коли кілька років тому банк почав реалізацію своїх прибуткових підрозділів, щоб зосередитися на тих напрямках діяльності, які його керівництво вважало найбільш перспективними, це викликало деяке нерозуміння на фінансовому ринку. У той час більш популярною була зустрічна концепція «фінансового універмагу», коли банк пропонує своїм клієнтам різноманітний асортимент фінансових продуктів і комплексне обслуговування. Однак, як довів на практиці Mellon, спеціалізація та концентрація теж мають певні переваги.

Рішення Mellon Financial Corporation про впровадження нової стратегії, що передбачало фокусування лише на декількох найбільш вигідних видах бізнесу, та відмова від менш рентабельних структур мали «ефект вибуху бомби». Навіть тоді, коли банк уже пройшов найбільш важку ділянку шляху з упровадження нової стратегії, багато хто з аналітиків досить скептично ставився до таких змін. Відмова від роботи з кредитними картками, продаж роздрібного підрозділу та мережі банкоматів, припинення іпотечних і лізингових операцій, фінансування купівлі автомобілів – далеко не повний список змін, що були здійснені банком.

У результаті таких революційних перетворень залишилися лише два головних напрямки діяльності, жоден з яких не можна назвати суто банківським, – довірче збереження та управління активами. Однак успіхи були дуже і дуже значними. Зараз Mellon – шостий за величиною кастодіальний банк у світі, на довірчому збереженні він має більш ніж $3 трлн. активів. Це дуже високий показник, особливо якщо врахувати, що рік тому банк посідав за цим показником лише 11-те місце у світі.

Не менше вражають і успіхи з залучення активів під управління, оскільки Mellon уже став сьомим за величиною фінансовим інститутом у світі, що займається даним видом діяльності, про що свідчать $610 млрд. залучених активів. Обсяг наданих цього року консультаційних послуг вивів банк на перше місце у світі як консультанта з аналізу ефективності підприємницької й інвестиційної діяльності, зробив його четвертим за консультаціями у сфері управління людськими ресурсами та восьмим – у питаннях контролю та регулювання грошових операцій.

Оскільки керівництвом банку було прийняте рішення про поступове припинення корпоративного кредитування, сьогодні його кредитний корпоративний портфель складає лише $8,5 млрд., наприкінці ж 1999 року цей показник дорівнював $18,8 млрд. У даний час Mellon надає позики лише корпораціям, які активно користуються іншими його послугами, за умови, що прибутковість роботи з ними не нижча за 18%.

Зарубіжні дослідники досить точно визначають джерела конкурентних переваг у банківській сфері в даний час в умовах глобалізації, відносячи до них такі:

- *достатність капіталу* (стійкість, надійність, розширення можливостей доступу на фінансові ринки, здійснення угод злиття – поглинання);
- *якість активів* (ліквідність, платоспроможність, прибутковість, стабільність, диверсифікованість ризиків, наявність кредитоспроможних позичальників);
- *персонал* (ефективний банк у першу чергу має підтримувати високий рівень ефективності при виборі, підготовці та розвитку співробітників і постійно здійснювати інтенсивне підвищення кваліфікації банківських кадрів);
- *інформація* (ефективна діяльність зі збору, збереження, аналізу та надання якісної інформації обумовлюють вигідне конкурентне становище банку);
- *фінансові інновації* (в умовах фінансової глобалізації інноваційність є однією з основних вимог до ефективного банку);
- *технологія* (технологічний аспект банківських угод являє собою необхідну умову росту конкурентоспроможності банку);
- *нематеріальні активи* (історія, імідж, компетентність менеджерів і персоналу в цілому, солідність і добропорядність засновників і клієнтури, благодійна діяльність, чесна та сумлінна поведінка на ринку стосовно клієнтів і конкурентів, принципи організаційної культури).

Конкурентоспроможність майже завжди досягається в результаті успішного використання наступальної стратегії. Оборонні стратегії можуть зберегти конкурентоспроможність, але вони рідко бувають основою для її досягнення.

Існують шість основних типів реалізації наступальної конкурентної стратегії:

- ініціативи, спрямовані на досягнення ринкової потужності, не нижчої або й вищої, ніж у конкурента;
- ініціативи, спрямовані на закріплення недоліків конкурента;
- одночасні ініціативи, спрямовані на різні аспекти;
- обхідні маневри;
- «партизанські» наступи;
- превентивні дії.

Існують дві вагомі причини прагнути завжди бути нарівні з конкурентами, порівнюючи переваги, ціни, моделі, маркетингові стратегії і регіони діяльності. По-перше, у такий спосіб можна спробувати обійти більш слабких конкурентів. Атака на більш слабких суперників там, де вони найбільш сильні, є доцільною, якщо організація може запропонувати найкра-

щу продукцію та має організаційні можливості, щоб відібрати ринкову частку в менш потужних і компетентних конкурентів. По-друге, у такий спосіб можна спробувати зменшити конкурентну перевагу сильних суперників. У цьому випадку успіх буде вимірюватися тим, наскільки зменшилося відставання лідерів. Результативність такої атаки залежить, звичайно, від того, наскільки конкурентні переваги перевищують витрати на реалізацію наступальної стратегії. Для досягнення успіху організація, що вибирає таку стратегію, повинна мати достатні конкурентну силу та ресурси для завоювання принаймні деякої частки ринку своїх суперників. За відсутності перспектив завоювання довгострокової конкурентної переваги та підвищення прибутковості такий наступ є необачним вчинком.

Наступ на сильних конкурентів може включати атаки на кожному з кількох фронтів: зниження цін; використання реклами; надання продукції нових властивостей, що будуть цікаві для споживачів конкурентів; створення нових виробничих потужностей у зоні впливу конкурентів або випуск нових моделей, що повторюють моделі конкурентів.

При *наступі на слабкі сторони конкурента* компанія прагне виграти, звертаючи особливу увагу на недоліки конкурентів. Існує значна кількість способів досягнення конкурентних переваг за рахунок недоліків конкурентів:

- спрямування основних зусиль на ті географічні регіони, у яких конкурент має слабкі позиції або прикладає незначні зусилля;
- концентрація особливої уваги на тих сегментах ринку, які конкурент випустив з уваги або де погано обслуговує споживачів;
- залучення на свій бік клієнтів тих конкурентів, продукція яких гірша за якістю;
- надання спеціальних партій продукції споживачам тих конкурентів, що надають послуги на низькому рівні;
- залучення споживачів тих конкурентів, що недостатньо активно рекламують свою продукцію та мають маловідому торговельну марку;
- пропонування нових моделей або видів продукції, які яскраво демонструють відставання основних конкурентів. Часто такі моделі випускаються для того, щоб вони стали «хітами» ринку та сприяли створенню нових ринкових сегментів.

Одночасний наступ за багатьма напрямками. У певній ситуації організація може вважати за необхідне почати головний конкурентний наступ, який включає кілька ініціатив (зниження цін; посилення реклами; пропонування нової продукції, безплатних пробних виробів, купонів, знижок; організація заходів зі стимулювання збуту), що охоплюють значну кількість географічних регіонів і весь сегмент ринку. Такі кампанії, що здійснюються за багатьма напрямками, можуть вивести конкурента

з рівноваги, відволікаючи його увагу на безліч проблем і змушуючи захищати свою клієнтуру в багатьох місцях одночасно.

Обхідні маневри спрямовані на виключення можливості безпосереднього протистояння, що виникає в умовах агресивної цінової політики, масованого рекламного наступу або витратних спробах перемогти суперників шляхом індивідуалізації продукції. Ідея полягає в тому, щоб маневрувати навколо конкурентів і бути завжди готовими зайняти вакантні сегменти ринку. У результаті такого наступу організація має змогу одержати значну перевагу в зовсім новій ситуації та поставити конкурентів у позицію аутсайдерів. Найбільш успішні наступи такого роду змінюють правила конкурентної гри на користь агресора.

«Партизанські» наступи найбільше підходять для невеликих організацій, які не мають ні значних ресурсів, ні такої питомої ваги на ринку, що дозволила б їм здійснити повномасштабну атаку на лідерів галузі. Існує кілька шляхів проведення «партизанських» операцій:

- залучення споживачів, що не становлять значної цінності для головних конкурентів;
- залучення споживачів, прихильність яких до торговельних марок конкурентів слабшає;
- концентрація уваги на зонах, де конкуренти захопили занадто великий сегмент ринку та занадто розосередили свої ресурси (залучення вибіркових споживачів в ізольованих географічних зонах; поліпшення організації постачань у той час, коли збутові служби конкурентів відчувають проблеми; поліпшення якості тоді, коли конкуренти мають певні проблеми з контролем якості; посилення технічного обслуговування в тих випадках, коли споживачі зіткнулися з непомірним ростом кількості моделей конкурентів і їхніх вибіркових властивостей);
- здійснення нечастих і нерегулярних «нападів» на клієнтів лідерів із пропозиціями несподіваного зниження ціни (для одержання значного замовлення або залучення важливих клієнтів);
- нечасті, але енергійні напади на найважливіших конкурентів за допомогою агресивних маркетингових кампаній з метою залучення тих клієнтів, що можуть вибрати продукцію конкурентів;
- використання судових позовів з обвинуваченнями в порушенні антитрестового законодавства, патентних прав або в недобросовісній рекламі, коли конкуренти використовують неетичну тактику.

Превентивні дії включають кроки, спрямовані в першу чергу на збереження конкурентної переваги та випередження дій конкурентів або копіювання продукції. Існує кілька шляхів завоювання найкращої стратегічної позиції за допомогою превентивних дій:

- підвищення виробничих потужностей відповідно до попиту на ринку для випередження аналогічних дій з боку конкурентів;

- зв'язування найкращих (або найбільших) джерел сировини і/або найбільш надійних постачальників високоякісних вихідних матеріалів довгостроковими контрактами або вертикальною інтеграцією;
- збереження найкращого географічного положення;
- залучення престижних клієнтів;
- створення унікального «психологічного» образу організації, а також розробка конкурентного гасла або переможного слогану;
- збереження виняткового або переважного доступу до кращих дистриб'юторів регіону.

Приклад з практики

«Альфа-Банк» (Україна), за словами голови правління Ірини Яценко, конкуренції не боїться. Він знає своїх конкурентів, ставиться до них з повагою та вважає, що поява нових сильних банків тільки на користь усій банківській системі України. Здійснюється комплексний підхід до клієнтів, надається повний перелік послуг. »Альфа-Банк» приходить у регіон одразу з готовим продуктовим рядом і новими технологіями. У 2002 році банк надав найбільш вагомі кредити ВАТ «Дніпроспецсталь», ВАТ «Азот», НПІГ «Інтерпайп», ВАТ «Насосенергомаш», ВАТ «Сумихімпром». У 2003 році банк прагне стати одним із двадцяти кращих банків.

На конкурентному ринку всі організації є об'єктами атак конкурентів. Ринкові атаки можуть надходити як від нових учасників ринку, так і від давно працюючих на ньому компаній, що прагнуть поліпшити свої ринкові позиції.

Метою оборонної стратегії є зниження ризику бути атакованим, ослаблення наслідків тих атак, що відбулися, та здійснення впливу на конкурентів з метою переносу їхніх атак на інших суперників. Хоча оборонні стратегії звичайно не збільшують конкурентної переваги організації, вони все-таки допомагають зміцнити її ринкові позиції та зберегти існуючу перевагу.

Існує кілька способів, за допомогою яких організація може захистити свої конкурентні позиції. Один зі способів, що передбачають блокування напрямків, де конкуренти могли б провести атаку, включає такі дії:

- розширення номенклатури продукції компанії для закриття вакантних ринкових ніш з метою запобігання можливого наступу;
- підтримування низьких цін на продукцію, яка найбільшою мірою відповідає продукції конкурентів;
- пропонування дешевого або безплатного навчання та консультування споживачів продукції;
- створення значних труднощів для конкурентів, що намагаються залучити покупців шляхом пропозиції придбати їхню продукцію: 1) надання спеціальних знижок на ціни для тих споживачів, що збираються

використовувати продукцію конкурентів; 2) пропонування численних пільгових купонів та сувенірів покупцям, схильним до експериментів; 3) завчасне широке інформування про появу нової продукції та зниження цін, щоб покупці утримувалися від переходу на продукцію конкурентів.

Другий спосіб реалізації оборонної стратегії передбачає попередження можливих агресорів про те, що у випадку атаки вони зустрінуть серйозні відповідні дії, які можуть становити для них реальну небезпеку. Мета такої стратегії – запобігти атаці (шляхом переконання можливих агресорів у тому, що суперництво буде більш витратним, ніж воно на те заслуговує) або принаймні схилити агресорів до менш небезпечних варіантів боротьби. Імовірні агресори можуть бути попереджені шляхом:

- публічного зобов'язання керівництва забезпечити незмінність нинішньої частки ринку організації;
- публічного оголошення планів створення адекватних виробничих потужностей для задоволення, а можливо, й перевищення прогнозованого росту попиту на продукцію галузі;
- вчасного поширення інформації про нову продукцію, технологічний прорив або планований випуск нових важливих видів продукції або моделей у надії на те, що потенційні агресори відкладуть реалізацію своїх намірів доти, доки оголошені дії не здійсняться на практиці;
- публічної заяви про прихильність компанії до політики відповідності умовам або цінам конкурентів;
- повідомлення про наявність резервного фінансового фонду та ін.

Фахівці виділяють чотири основних інструменти стратегічного управління конкурентоспроможністю банку: ефект масштабу, диверсифікованість, сегментування, фінансові інновації.

Обсяг структур, що функціонують на фінансовому ринку, значно впливає на їхню конкурентну позицію. Універсальні банки з якісним управлінням отримують додаткові шанси на успіх завдяки об'єднанню послуг та глобальній перевазі в обсягах капіталу. Перш за все необхідно досягати синергізму між супутніми сферами діяльності. Головним пріоритетом в управлінні банком стає орієнтація на отримання результату.

Позитивний ефект масштабу має місце у випадку, коли експлуатаційні витрати банку зростають у меншій пропорції, ніж обсяги послуг, що надаються.

Ефект масштабу являє собою досить надійний інструмент формування структури ринку. Якщо ефект масштабу має позитивний характер, то на ринку переважають великі банки внаслідок вищого рівня конкурентоспроможності, тому що саме великі структури спроможні надавати послуги за більш низьких витрат, ніж їх малі конкуренти. Якщо ж умови ринку не

дають можливості для реалізації позитивного потенціалу ефекту масштабу, то діяти на такому ринку будуть переважно малі й середні структури.

Ефект масштабу опосередковується через такі джерела:

- зниження собівартості послуг внаслідок зростання обсягу їх надання при збереженні стабільності умовно постійних витрат;
- можливості інвестування в сучасне високотехнологічне обладнання (комп'ютерне, телекомунікаційне);
- диверсифікованість ризиків.

Великі банки оперують значними обсягами послуг, що дозволяє заощаджувати на постійних витратах (ліцензія НБУ видається головному банку та має правову силу для всіх його філій; рекламна компанія також фінансується для всієї філіальної банківської мережі).

Собівартість послуг для банку зменшується зі зростанням обсягу обслуговування, тому що постійні витрати відносяться до все більшої кількості послуг. Це дозволяє банку знижувати ціну послуг при достатньо високому рівні прибутковості та залучати додаткових клієнтів.

Великі банки мають можливість доступу до інформаційно-обчислювального обладнання, здатного обробляти значні обсяги інформації. У цій галузі діяльності позитивний ефект масштабу реалізується таким чином, що при збільшенні обсягу угод пропорційно знижується вартість аналізу необхідної інформації. Доступність інформаційних технологій також визначає можливість банку більш ефективно використовувати ресурси.

Звісно, масштаб банку, його позиція на внутрішньому ринку не гарантують стійкого успіху. Однак вони є важливими передумовами конкурентоспроможності багатьох фінансових угод. Тільки той банк, що має певну вагу, може використовувати різноманітних спеціалістів для подолання труднощів комплексного, глобального фінансового світу.

Погляд фахівців

Олександр Григор'єв, перший заступник Голови Правління банку «Фінанси та кредит», зазначає:

«У чому наша головна відмінність від банків-конкурентів? Ми намагаємось будувати наші взаємовідносини з клієнтами на довготривалій основі. Комплексний підхід до вирішення проблем клієнта, гнучка тарифна політика, оперативне реагування на зміни законодавчої бази та консультації з питань ринкової кон'юнктури… Ми розвиваємося разом з нашими клієнтами та цілеспрямовано працюємо над розвитком нашої інфраструктури. Основою стратегії роботи з клієнтами банку «Фінанси та кредит» є принцип високоякісного обслуговування всіх категорій клієнтів виходячи з глибоких знань їх потреб та встановлення довірчих стосунків.

Ми вважаємо, що наші клієнти – це наші партнери, більш того, це своєрідні матеріальні активи банку.

У філіях банку знаходиться 25% мультивалютного кредитного портфеля банку; 53% депозитних коштів клієнтів – юридичних осіб; 75% мультивалютних депозитних коштів клієнтів – фізичних осіб. У філійній мережі працює 56% співробітників банку».

Диверсифікованість ризиків і видів діяльності означає розширення напрямків роботи банку (збільшення кількості клієнтів і рахунків, що обслуговуються банком; географічний розвиток; зростання обсягу депозитних рахунків), яке дозволяє знижувати ризики та, відповідно, зменшувати витрати, пов'язані з необхідністю їх внутрішнього та зовнішнього хеджування. Це, у свою чергу, призводить до підвищення мобільності ресурсів банку та зниження змінних витрат обслуговування.

Сучасні умови вимагають від банківських структур комплексного, диверсифікованного підходу до своєї діяльності на ринку шляхом взаємодоповнюючого надання як банківських, так і небанківських продуктів. Такий підхід сприяє більш ефективному розподілу та зменшенню ризиків (процентного, позичкового, ліквідності та інших).

Підвищення прибутковості разом з одночасним зниженням ризиків банківської діяльності досягається за допомогою ефективного управління портфелем активів в умовах інтенсивної реалізації стратегії диверсифікації.

Приклад з практики

«Укргазбанк» є універсальним банком, що активно здійснює стратегію надання максимального комплексу послуг. Банк прагне мінімізувати свої ризики, і тому тісно взаємодіє зі страховими компаніями. Організаційно дана система взаємодії являє собою певне фінансове об'єднання, в основі якого – не корпоративні права, а бізнес. Також у банку ініціюється створення пенсійного фонду, який би надавав додаткові послуги і тим самим заповнив би на фінансовому ринку ще одну нішу.

Сегментування (важливий та ефективний інструмент реалізації стратегії банку) варто розглядати як вихід на різні цільові ринки з метою формування та застосування різних конкурентних стратегій в умовах кожного окремого сегмента ринку. Основу даного підходу складають різноманітні потреби клієнтури, яка належить до певного сегмента ринку, що, у першу чергу, визначає особливості конкуренції в цьому ринковому секторі і, відповідно, політику банку.

Сегментування має принципове значення при формуванні стратегії банку, тому що призводить до необхідності вибору конкретного сегмента ринку, а також при визначенні характеристик конкурентної боротьби банку на цьому сегменті. Важливу роль відіграє також аналіз конкурентних можливостей інших банків, що працюють у цьому секторі ринку.

Процес сегментування містить у собі кілька аналітичних елементів:

- перелік послуг, які доцільно пропонувати в даній ринковій ніші;
- характеристики клієнтів з погляду їхніх потенційних можливостей щодо придбання послуг;
- географічне сегментування як основу при формуванні міжнародної, національної або місцевої філософії банку.

Цифри і факти

Одним із стратегічних напрямків розвитку банку «Аваль» є участь у діяльності агропромислового комплексу. «Аваль» є власником сільськогосподарських підприємств, що обробляють майже 50 тис. гектарів землі. Сумарна виручка від реалізації продукції всіх належних «Авалю» підприємств у цій галузі складає 500 млн. грн. У цілому кредитне вкладення банку в економіку на кінець 2002 року становило 500 млн. грн.

Проблема *фінансових інновацій* включає декілька аспектів, основними з яких є:

- аналіз джерел і передумов інновацій, а також можливостей їх виявлення та контролю;
- оцінка впливу інновацій на ринкову ситуацію;
- визначення впливу інновацій на ефективність управлінських механізмів банківських структур.

Зарубіжні дослідники інноваційної діяльності фінансових організацій виділяють кілька принципово важливих факторів, що здійснюють визначальний вплив на процес створення та впровадження нововведень у цій сфері. До них відносяться:

- динаміка та рівень державного регулювання економіки в цілому та банківської сфери зокрема;
- особливості ділового середовища;
- фінансове оточення;
- характеристики внутрішньогалузевої конкуренції;
- попит на нові послуги та ін.

Інноваційна діяльність є ключовим чинником стратегічного розвитку банків, досягнення ними конкурентних переваг. Однак комплекс проблем, пов'язаних з даним питанням, значно загострюється у зв'язку з активізацією інтеграційних процесів на міжнародних фінансових ринках.

5.5. Інноваційна діяльність як основний фактор підвищення конкурентоспроможності банку

Інноваційна політика банку являє собою послідовну систему заходів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей розвитку. Ці заходи пов'язані з упровадженням інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і послуг для посилення та розширення клієнтської бази та підвищення стратегічної конкурентоспроможності банку.

Як правило, під інновацією (нововведенням) розуміють об'єкт (продукт), впроваджений у виробництво в результаті наукового дослідження або зробленого відкриття, якісно відмінний від попереднього аналогу.

Інновація характеризується більш високим технологічним рівнем, новими споживчими якостями.

Поняття «інновація» застосовується до всіх нововведень як у виробничій, так і в організаційній, фінансовій, науково-дослідній, навчальній і інших галузях.

Класифікація інновацій ґрунтується на ряді основних ознак.

За причинами виникнення інновації можна розділити на такі види, як:

- *реактивні* (забезпечують виживання банку, виступають як реакція на зміни в певних аспектах діяльності конкурентів);
- *стратегічні* (мають випереджаючий характер, основною метою є одержання вирішальних конкурентних переваг у перспективі).

За предметом і сферою застосування інновації поділяються на:

- *продуктові* (нові продукти, послуги);
- *ринкові* (відкривають нові сфери застосування продукту, які дозволяють реалізувати послугу на нових ринках);
- *інновації-процеси* (технології, організація виробництва й управлінські процеси).

За характером потреб, які задовольняються при впровадженні, інновації можуть бути орієнтовані на існуючі потреби або на формування нових потреб.

Можна виділити також внутрішні (спрямовані на безпосереднє використання в межах організації) та зовнішні інновації.

Внутрішні інновації стосуються власне технологічних, реорганізаційних аспектів і реалізуються суб'єктом ринку з метою зміни вже сформованих взаємин, що складають адміністративно-управлінську систему.

Серед внутрішніх інновацій банку розрізняють:

- *фінансові* (нові банківські продукти і фінансові інструменти);
- *технологічні* (нові методи роботи – інновації, що впливають на якість, споживчі властивості і технологічність банківських продуктів, ефективність управління, зниження операційних витрат, ціноутворення тощо);

- *адміністративні* (структурна перебудова й удосконалення системи планування діяльності банку);
- *концептуальні* (зміна стратегічної спрямованості операцій банку та переорієнтація на інший сегмент бізнесу).

Зовнішні інновації – це методи реалізації власних продуктів і розробка нових маркетингових технологій, а також цільове інвестування в інноваційну діяльність інших організацій.

До зовнішніх інновацій банківської сфери відносяться:

- *комунікаційні* (розробка нової маркетингової або рекламної стратегії з метою залучення певної бази клієнтів; адаптація банківських технологій до умов конкретного регіону);
- *інвестиційно-кредитні* (цільове інвестування в інноваційні технології промислових підприємств і організацій) та ін.

Постійне дотримання принципів інноваційної політики є головним фактором успіху будь-якого банку. На сучасному етапі розвитку фінансового ринку під впливом НТП швидко скорочується життєвий цикл послуги, різко загострюється конкуренція, підвищуються вимоги споживача до банківської продукції. Щоб вижити в таких умовах банк змушений постійно поліпшувати свої продукти, шукати нові сфери діяльності, удосконалювати виробничі й управлінські процеси. Сфера інновацій для вітчизняних банків є надзвичайно великою.

Актуальними напрямками реалізації інноваційної політики в банківській сфері є:

- комп'ютеризація та гарантування інформаційної безпеки;
- упровадження нових банківських продуктів;
- освоєння нових сегментів ринку;
- підвищення рентабельності діяльності банку в цілому і кожного підрозділу окремо;
- підвищення ліквідності банку;
- оптимальне використання наявних матеріальних, людських та фінансових ресурсів.

Найбільш інноваційною сферою діяльності банку є застосування інформаційних технологій у різних технологічних процесах, а саме:

- формування звітності та документів для прийняття управлінських рішень;
- моделювання досліджень у сфері фінансів;
- електронно-видавнича діяльність;
- забезпечення клієнтів банківською інформацією;
- використання смарт-карток;
- персональні комп'ютери для клієнтів банку;

- відеоконференції;
- банківські телекомунікаційні послуги та індивідуальне обслуговування;
- голосова ідентифікація при касовому обслуговуванні та ін.

Приклад з практики

Починаючи з 1994 року Приватбанк є одним із лідерів на ринку банківських послуг у забезпеченні міжнародних валютних розрахунків клієнтів. Приватбанк став першим банком у СНД, що використовував усі інтернет-продукти J.P. Morgan Chase Bank у комплексі. Серед них Chase-Workspace – моніторинг стану кореспондентського рахунку Приватбанку в режимі on-line; E-Serve – доступ до аналітичних даних про активність кореспондентського рахунку Приватбанку; Statement-Plus – доступ через Internet до даних про нарахування відсотків по залишках на кореспондентському рахунку Приватбанку. Також Приватбанк першим в Україні впровадив послугу для фізичних осіб Swift-to-Cheque – емітування та відправлення бенефіціару чека J.P. Morgan Chase Bank на підставі платіжного SWIFT-доручення Приватбанку.

Банк, який завдяки інформаційним технологіям знає «фінансовий профіль клієнта» та контролює його зміни, одержує швидкий доступ до інформації про поведінку споживачів, їх структуру, статистику, галузі та ринки. Сучасні інформаційні технології та ефективне сегментування дозволяють гнучко реагувати на зміни клієнтури різних соціально-економічних рівнів.

Виходячи з цього до найбільш перспективних сучасних банківських технологій за підсумками 2001 року Bank Technology News відносить насамперед ті, що успішно генерують прибуток на інвестований капітал і безпосередньо пов'язані з управлінням взаєминами з клієнтами (CRM – Customer Relationship Management) (табл. 5.7).

Цифри і факти

Більшість європейських банків інвестують значні суми в розвиток власних інформаційних систем (від 15 до 25% загальних поточних річних витрат).

Витрати на інформаційні технології в їх сукупності досить часто недооцінюються. Проблема не в матеріальних носіях, витрати на придбання яких складають менше 30% загальної вартості IT-проектів. Приховані витрати, такі, як додаткове навчання персоналу та експлуатаційні витрати, складають більшу частину. В середньому вважається, що до 70% витрат на інформаційні технології спрямовується на експлуатацію. Множник витрат на один відносно простий персональний комп'ютер у 2-3 рази вищий за вартість самого комп'ютера.

Інноваційна діяльність банку підпорядковується досягненню головної мети – максимально повного задоволення вимог споживачів послугами за мінімально можливих витрат на їх розробку, впровадження, надання й одержання на цій основі прибутку.

Таблиця 5.7. Показники функціональної діяльності провідних електронних і традиційних фінансових інститутів США

	Агрегація рахунків	Виставлення рахунків	Кредитування on-line	Безпровідниковий доступ
Інтернет-банки				
Net Bank	+	+	+	+
Juniper	–	–	++	+
E*Trade Bank	–	–	++	+
Virtual Bank	+	–	–	+
Everbank	–	–	–	+
Традиційні банки				
Citibank	+	–	+	+
J.P. Morgan Chase	+	–	–	+
Bank of America	+	+	–	+
Wells Fargo & Co.	+	–	++	+
Bank One	–	+	–	+
First Union	+	+	–	+

«++» – дуже добре; «+» – добре; «–» – погано

Процес нововведень має охоплювати практично всі сторони діяльності банку. Інноваційна діяльність є досить складною, комплексною проблемою, що пронизує всі функціональні сфери – планування, наукові дослідження, розробку проектів, виробництво, маркетинг.

Не викликає сумніву тісний зв'язок між конкурентною позицією банку та його інноваційним потенціалом.

Розробки портфельної теорії останніх десятиліть, оновлені формули для розрахунку цін опціонів, а також стрімкий розвиток інформаційних технологій і вдосконалення процесів стали основою та передумовою нового способу дій. Більш досконалі та швидкі методи математично-статистичного аналізу та часових рядів практичної спрямованості, аналіз гіпотез і реактивності надають можливість ефективного розподілу за компонентами ризику та формування основ для прийняття більш раціонального рішення в сучасному управлінні ризиком. До цього варто додати зростання потреб у диверсифікованості та страхуванні від нестабільності ринку. Глобалізація відкрила додаткові альтернативи.

Для вітчизняних банків інновації є не тільки критерієм оцінки конкурентоспроможності, але й умовою виживання на ринку. Тому особливо великого значення набуває їх здатність енергійно реалізовувати інноваційні проекти й ефективно управляти ними.

Узагалі до найбільш актуальних проблем і завдань, що вирішуються в рамках стратегічного менеджменту продуктових інновацій, відносяться такі:

- дослідження ринку для нових продуктів;
- прогнозування характеру і стадій життєвого циклу нового продукту;
- визначення способів продажу нового продукту;
- дослідження кон'юнктури ринків ресурсів;
- аналіз та розробка можливих варіантів кооперації з конкурентами;
- здійснення комплексного аналізу витрат, ціни, обсягів виробництва і продажу нового продукту;
- оцінка ефективності і планування інновації як інвестиційного проекту;
- аналіз ризиків, визначення методів їх мінімізації і страхування;
- вибір організаційної форми створення, освоєння і розміщення на ринку нового продукту;
- дослідження доцільності та планування найбільш адекватних форм передання технологій у процесі створення, освоєння, розміщення на ринку і підтримки необхідного обсягу продажів нового продукту.

Стосовно процесів нововведень (технології, організація виробництва й управлінські процеси) стратегічний інноваційний менеджмент вирішує аналогічні проблеми та практичні завдання з тією лише відмінністю, що тут визначальним фактором є не тільки створення новим продуктом нового ринку, а можливість за допомогою більш продуктивних технологій більшою мірою наповнити ринок існуючого продукту.

Основним аспектом стратегічного менеджменту інновацій є, таким чином, підхід до інновацій з позицій їх стратегічної ринкової перспективності.

Для банку інновація означає створення такого банківського продукту, який:

- має більш привабливі споживчі властивості порівняно з тими, що пропонувалися раніше;
- є якісно новим і може задовольнити неохоплені раніше потреби потенційного покупця;
- потребує використання більш досконалої технології створення.

Серед найважливіших властивостей інновацій можна виділити такі: новизна, задоволення ринкового попиту, комерційна ефективність. Ці ознаки повною мірою відповідають поняттю банківського продукту, однак враховуючи неоднозначність самого поняття інноваційної діяльності банку, необхідно окремо обґрунтувати поняття новизни стосовно впровадження нових банківських продуктів. Новим є:

- будь-який продукт, який самостійно був розроблений банком для задоволення потреб клієнтів і не має аналогів на ринку;

- будь-який продукт, що існує серед спектра послуг банку на одному з ринків, але виведений на іншій;
- будь-який продукт, впроваджений банком на основі аналізу ринку та оцінки комерційної ефективності створення копії вже наявного на ринку продукту.

Так звані інновації на ринку капіталів розділяють на кілька основних видів. Розглянемо це на прикладі облігації (рис. 5.8) Основні елементи, такі, як купони/відсотки, ціна емісії, термін дії, сума погашення та варанти, складають змінні параметри інновації. Сюди також слід додати відповідні деривативи, що залежать та взаємопов'язані з облігаційною позикою.

Мистецтво фахівця, що працює на ринку капіталів, полягає сьогодні в тому, щоб залежно від ринкової ситуації та різної схильності ринку до ризику відповідним чином варіювати цими основними параметрами або формувати їх «новаторським чином». Можливості та альтернативи комбінацій, рекомбінацій і зв'язків є численними, що істотно впливає на

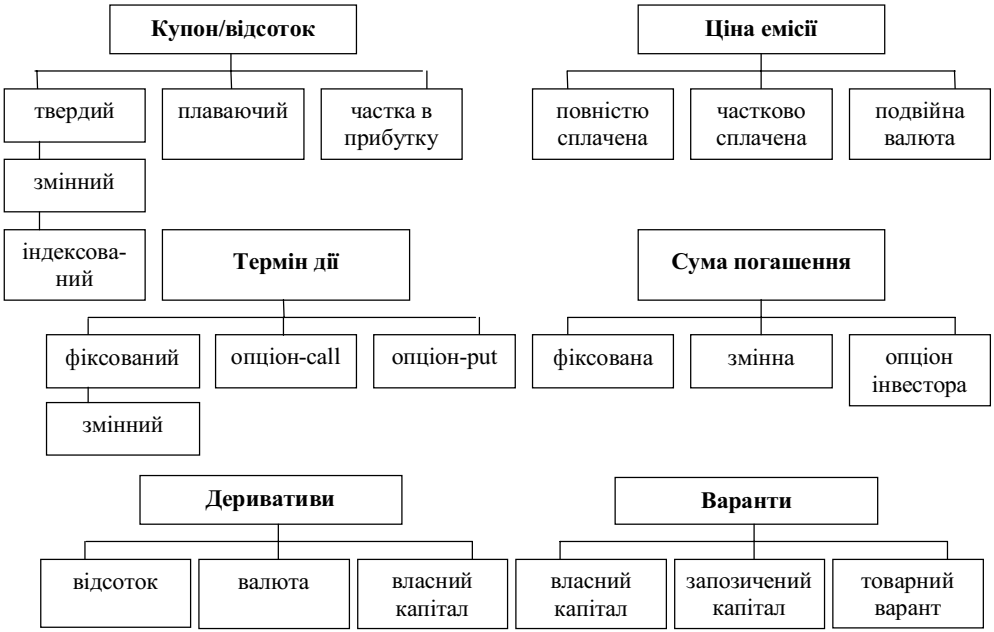


Рис. 5.8. Основні варіанти нововведень в облігаційну позику (основа вдосконалення послуги)

створення міфу про інновації на ринках капіталів. І тому інновації послуг – це дуже часто відродження добре відомих інструментів і форм емісії, що комбінуються відповідно до ринкової ситуації.

Необхідними факторами успіху інновації продукту є:

- стратегічна потреба ринку;
- зрозумілість і простота для інвестора;
- наочність інструментарію;
- можливість стандартизації;
- використання ефекту важеля;
- ліквідність;
- урахування вимог логістики;
- ефективність;
- скорочення фінансових витрат;
- одержання прибутку для всіх носіїв ризику;
- наявність ефективної інформації про кон'юнктуру ринку;
- збільшення ефективності розподілу капіталу та ризику.

Інновація продукту певним чином має стосуватися майже всіх наведених факторів успіху. Більшість фінансових нововведень в остаточному підсумку зазнала невдачі через брак ліквідності та наочності.

Саме загальноекономічні фактори успіху є важливими для конкретної інновації. Якщо ризик – різної орієнтації та тенденції – не відіграє для інвестора та позичальника визначальної ролі, це ставить під сумнів економічну значимість багатьох інновацій. Ринки та фінансові інновації постійно залежать від різного прагнення учасників ринку до нововведень. Загальноекономічне значення фінансових інновацій насамперед виявляється в аспекті ліквідності, при скороченні витрат, підвищенні ефективності інформації, а також при макроекономічному підвищенні ефективності розподілу капіталу та ризику.

Викладене дозволяє зробити висновок, що поняття «інновації» стосується такого нововведення у будь-якій сфері функціонування банку, яке має певний позитивний економічний або стратегічний ефект (приріст бази клієнтів банку, збільшення частки ринку, скорочення витрат на проведення будь-якого виду операцій та ін.).

Інноваційний процес, тобто процес, пов'язаний зі створенням, освоєнням і поширенням інновацій, охоплює всі сторони діяльності банку – від розробки концепції або ідеї до її практичної реалізації.

Усі існуючі в банку інноваційні процеси можна поділити на три логічні групи:

- *простий організаційний інноваційний процес у межах банку* (створення і використання інновації в рамках конкретного банку. У цьому випадку нововведення не набуває форми нового банківського продукту, а лише

удосконалює технологію виробництва вже існуючих продуктів або певну сервісну технологію);

- *простий міжорганізаційний процес* (формування нового банківського продукту, призначеного для просування на ринку як об'єкту купівлі-продажу);
- *розширений інноваційний процес* (формування комплексного банківського продукту, коли при його створенні банк співпрацює зі своїми партнерами, перерозподіляючи тим самим інноваційний процес між кількома учасниками).

У цілому будь-який інноваційний процес у банку має циклічний характер. Діяльність, що ґрунтується на інноваційному процесі, логічно розділяється на окремі чітко виражені елементи, хронологічно послідовні, що належать різним підрозділам банку. Схематично цикл інноваційного процесу представлено на рис. 5.9.

Виділяють шість різних стадій процесу переходу від виникнення ідеї до її перетворення в прибутковий, здатний конкурувати на ринку продукт, а також усілякі прийоми регулювання і контролю відповідними інстанціями.

У принципі ці шість стадій орієнтовані на інновацію продукту з прямими результатами для клієнта. Однак різні формулювання справедливі за змістом і для інноваційних процесів, причому тим більше, чим тіснішим є зв'язок між раціоналізацією продукту та процесу у сфері фінансів.

Досить часто один або кілька етапів випадають або здійснюються одночасно. Зовсім не обов'язково, щоб кожним із шести етапів займалися шість різних відділів. Один відділ, одна команда або один співробітник може розробити кілька стадій.

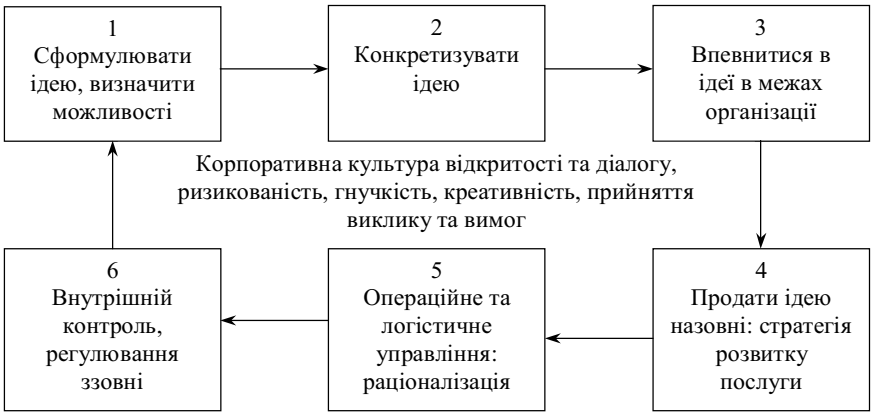


Рис. 5.9. Стадії управління інноваційною діяльністю

У вихідній точці будь-якої інновації – стадія 1 – знаходиться власне ідея, зокрема, розробка нових перспективних ідей, а також наявність ідеї, бачення можливості ринку, правильний і швидкий аналіз стану ринку внаслідок зміни обставин.

Ідеї, що з'являються на стадії 1, часто закінчуються на стадії 2, де йдеться про конкретизацію та про такі вирішальні деталі, як визначення ринкової ситуації, правові та податкові аспекти, витрати, можливості реалізації, логістику та прибуток. Досвід свідчить, що вже на стадії 2 необхідно залучати фахівців з інформаційних технологій і логістики. Завдяки цьому вдається уникнути неприємних несподіванок. На другій стадії також визначають, чи не йдеться про вплив моди або про акції з розряду «мистецтво заради мистецтва», що зникають так само швидко, як і з'являються. На стадії 2 слід мислити альтернативно та постійно перевіряти припущення. Нові продукти з можливістю високого рівня прийнятності для клієнтів та використання вже наявних внутрішніх ресурсів, природно, мають кращі перспективи для подальшого розвитку.

Стадія 3 – ідея має бути переконливою на внутрішньобанківському рівні – у фінансовій галузі часто недооцінюється. Нові ідеї мають відповідати поточним потребам, бути зрозумілими, простими і доступними. Варто визначити наявність і ступінь ризику, намітити відповідні заходи захисту. Необхідно визначити можливі пріоритети стосовно інших послуг.

Інформацію про нововведення з урахуванням широкого вибору продуктів, коливань ринку та короткого життєвого циклу продукту слід швидко поширювати серед клієнтів. Якщо відсутня внутрішня переконаність, не буде також і переконливості у відносинах зі споживачами. Зростає небезпека непогодженості в часі та витратах.

На стадії 4 – продаж зовнішньому споживачеві – потенційному клієнту слід пропонувати новий продукт по можливості просто, правдиво й об'єктивно. Власна стратегія випуску продукту необхідна для проникнення на ринок. Це має стати перевагою в конкурентній боротьбі. Нове в більшості випадків заслуговує винагороди або принаймні повинне сприяти поліпшенню репутації. Привабливий імідж у галузі інновацій у фінансовій сфері значно допомагає просуванню нових продуктів.

Ідеї у фінансовій сфері, однак, часто не знаходять підтримки. На противагу промисловим розробкам у фінансах складно або здебільшого просто неможливо провести лабораторні дослідження або експериментальні іспити. У секторі цінних паперів інновації швидко стають загальним надбанням.

Помилкові концепції банківських інновацій, на відміну від промислових розробок, неможливо просто вилучити з ринку. Нові цінні папери залишаться на ринку до погашення або реструктуризації. Тим більшого

значення набувають власна база надійної внутрішньої інформації банку, почуття ринку, здатність приймати рішення, ноу-хау, інфраструктура, швидка реакція та готовність до ризику. Для окремих продуктів цей фундамент має бути створений всюди в міжнародному масштабі. Інакше інновація приречена на невдачу.

На стадії 5 – ведення операцій і логістика – велике значення мають регулювання процесів, спрощення й ефективність. Це справедливо насамперед у тому випадку, якщо інновація завдяки подальшим операціям досягає критичних масштабів.

Конфлікту інтересів між двома першими та п'ятою стадією навряд чи можна уникнути. Інновації продукту та процесу знаходяться в безперервному взаємозв'язку. Нестабільність і динаміка ринку приводять до того, що галузі логістики й інформаційних технологій завжди потерпають від браку гнучкості. Так, з одного боку, розвиток інформаційних технологій і проекти плануються на роки вперед, відповідно розподіляються і ресурси. З іншого боку, це структуроване управління проектом постійно порушується непередбаченими інноваціями продуктів, новими процесами або потребами в інформації. Тому надзвичайно важливим є залучення на найбільш ранній стадії проекту інновації продукта фахівців з комп'ютерної обробки даних.

Будь-якому інноваційному процесу має передувати розробка інноваційної політики.

Інноваційна політика банку являє собою послідовну систему заходів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей розвитку банку, пов'язаних із впровадженням інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і послуг для посилення і розширення бази клієнтів банку і підвищення його конкурентоспроможності. Політика визначає обсяг, структуру, джерела і напрямки вкладів на основі використання нововведень у сфері технологій, сучасного банківського досвіду.

Оскільки значна кількість вітчизняних банків має досить обмежені власні джерела для інвестицій в інновації, підвищується значущість ефективного їх використання для розробки та впровадження інновацій.

Існують певні принципово важливі фактори, що впливають на проведення банком інноваційної політики. До зовнішніх факторів належать:

- зміна економічної ситуації в країні та регіоні;
- розвиток банківської сфери;
- конкурентне середовище;
- приплив закордонного капіталу;
- розвиток банківських технологій;
- фінансове становище клієнтів і їхні потреби в банківських послугах та ін.

До внутрішніх факторів відноситься політика банку, спрямована на:

- збільшення ринкової частки, обсягу продажів, прибутковості;
- поліпшення конкурентоспроможності банківських продуктів;
- зменшення ризику, пов'язаного зі значною перевагою окремих видів банківських продуктів і послуг у загальному портфелі.

Приклад з практики

З листопаду 2002 року банк «Фінанси і кредит» пропонує нову пакетну програму розрахунково-касового обслуговування для клієнтів – юридичних осіб і приватних підприємців.
Увазі корпоративних клієнтів запропоновано три види пакетів – «Срібний», «Золотий» і «Платиновий». Послуги, включені в пакет, входять до його вартості та безпосередньо при їх наданні банком не оплачуються клієнтом. Клієнт банку купує той чи інший пакет залежно від свого щомісячного обсягу операцій купівлі/продажу валюти.
Мінімальний набір послуг міститься в пакеті «Срібний». До вартості пакету входить відкриття валютного та гривневого рахунків, налагодження системи «клієнт – банк», комісійні при купівлі/продажу валюти, переведення валюти на рахунки клієнтів інших банків, переведення валюти за рахунок бенефіціара, зміна умов переведеня, відкриття кредитної корпоративної карти (міжнародних платіжних систем Visa International або Europay International – на вибір клієнта), а також презентаційної карти Visa Classic для керівника підприємства.
До вартості пакета «Золотий», крім зазначених вище послуг, входять консультації з питань валютного регулювання, скасування платежу, відкриття двох презентаційних карт Visa Gold для керівників підприємства.
До «Платинового» пакету додаються такі послуги: надання копій платіжних документів про надходження коштів у форматі SWIFT, видача клієнту дублікату повідомлення SWIFT, запит про розшук переведення, а також відкриття трьох презентаційних карт Visa Gold для керівників підприємства.

Формування інноваційної політики банків являє собою складний процес, тому доцільно визначити її стратегічні принципи:

- впровадження в банківську практику сучасних технологій;
- урахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на основі поточного і перспективного аналізу маркетингової інформації;
- безперервність і послідовність;
- збереження та розвиток бази клієнтів банку;
- прискорення процесів інтеграції нововведень;
- скорочення термінів розробки і впровадження банківських продуктів;
- підвищення доходів банку, його фінансової стійкості, рентабельності активних банківських операцій.

Незважаючи на очевидні стратегічні переваги банків, які здійснюють активну інноваційну політику, вони також мають справу з такими проблемами:

- дефіцит власних фінансових ресурсів для проведення інновацій;
- ризикованість і незахищеність операцій з вкладення коштів в інноваційні проекти;
- недостатнє використання маркетингових досліджень і маркетингових інструментів при формуванні і реалізації інноваційної політики.

Розробка інноваційної політики банку повинна починатися з визначення цільових настанов у сфері інновацій і механізму організації інноваційного процесу. Результатом має стати документ, що містить виклад процедури прийняття та реалізації інноваційних рішень, припускає створення ряду додаткових інструкцій внутрішнього користування документами, у тому числі програми інноваційної діяльності.

Оскільки інноваційна діяльність конкретного банку здійснюється залежно від стратегічних цілей, то банк змушений визначати для себе прийнятну модифікацію інноваційної політики. Для визначення виду політики пропонується використовувати таку класифікацію:

- *традиційна* (підвищення якості обслуговування наявних послуг);
- *опортуністська* (пошук ідей таких інноваційних банківських продуктів, впровадження яких не потребує значних витрат і дає можливість певний час лідирувати на ринку);
- *імітаційна* (використання кращого досвіду інших банків);
- *оборонна* (мета проведення даної політики – не відстати від конкурентів в галузі технічного розвитку, а за сприятливих умов і підвищити цей рівень);
- *залежна* (звичайно є прийнятною для малих регіональних банків або для філій великих банків, яким головні банки передають інноваційні продукти з метою розширення сфери реалізації);
- *наступальна* (банк прагне до лідерства на ринку. Ця політика потребує значних фінансових витрат, високої кваліфікації банківського персоналу та чіткої організації інноваційного процесу).

Вимогами для проведення наступальної політики банку у сфері інновацій є:

- знання ринку, проведення маркетингових досліджень і використання їх результатів для чіткої організації інноваційного процесу;
- інноваційність керівництва банку;
- творча активність працівників банку.

Практика свідчить, що наступальну інноваційну політику банк не може проводити на початковому етапі свого розвитку. На цьому етапі він унаслідок недостатньої підготовленості може здійснювати лише політику традиційного типу та імітаційну політику. Від стратегії та цілей розвитку залежить, наскільки швидко банк зможе від позиції імітатора перейти до

наступальної інноваційної політики, що ґрунтується насамперед на власних можливостях.

Внутрішній інноваційний процес у межах стратегічного управління конкурентоспроможністю банку має такі засади:

- розробка особливої унікальної пропозиції для клієнтів;
- відпрацьовування вивіреної технологічної схеми взаємин з клієнтами на основі широкого спектра послуг;
- модифікування й адаптація до особливостей продукту системи банківського менеджменту і системи інформаційного обміну (документообігу) між робітниками банку, а також між банком і клієнтом (наприклад, технологія Internet-banking).

Усе більш очевидною є зростаюча перспективність тих інноваційних банківських технологій, що мають соціальний відтінок. При цьому мислення керівників банківських організацій починає поступово трансформуватися – від оперативно-тактичного, спрямованого на швидке досягнення власного комерційного результату, до стратегічного, зорієнтованого на одержання результату в перспективі при знаходженні внутрішніх, а не зовнішніх механізмів хеджування фінансових ризиків.

На ефективність проведення інноваційної політики банку значно впливає вибір керівника підрозділу, що безпосередньо здійснює інноваційну діяльність.

Досвід консультування великих корпорацій, у тому числі фінансових, свідчить, що керівник інноваційного напрямку через велику відповідальність повинен мати статус не менш як топ-менеджера (наприклад, віце-президент банку, керівник департаменту розвитку банку), причому підпорядковуватися тільки одній особі.

Ефективний інноваційний менеджер – це не просто ключова стратегічна фігура, що відповідає за розробку нового продукту, але й людина, яка здатна привести організаційну структуру банку та систему управління у відповідність до нових напрямків роботи всієї структури з урахуванням тенденцій розвитку зовнішнього середовища.

Функції відділу маркетингу банку є вторинними відносно функцій інноваційного підрозділу. Їх основний зміст полягає в просуванні до споживача винайденого продукту або технології на основі використання інноваційних підходів у сфері зовнішніх комунікацій.

Цифри і факти

У 1995-1999 роках у банківській сфері США фактична інтенсивність інформаційних технологій зростала більшими темпами, ніж у 1987-1995 роках (у середньому на рік по 16,8% проти 11,4%), у той час як продуктивність праці в ті ж періоди зменшилася в середньому з 5,5% до 4,1%. Тобто чим більше зростала «інформаційність» банківської

діяльності, тим меншою ставала продуктивність праці фінансово-кредитних організацій США.
Це пояснюється такими причинами:
• збільшення інвестицій в інформаційні технології в окремій сфері або окремому секторі економіки зовсім не завжди супроводжується відповідним зростанням продуктивності праці;
• на рівні окремого банку збільшення інвестиційних вкладень в інформаційні технології може викликати не тільки скорочення темпів росту продуктивності праці, але й збільшення витрат та зниження прибутковості в короткостроковому чи навіть довгостроковому плані;
• збільшення капіталовкладень в інформаційні технології супроводжується різними результатами в різних галузях і сегментах економіки;
• усупереч поширеній думці, головним чинником значних темпів зростання продуктивності праці протягом досить тривалого періоду часу в окремій галузі або секторі економіки не є активне впровадження та використання інформаційних технологій. Навпаки, у цілому ряді американських галузей, починаючи з середини 1990-х років спостерігається IT-парадокс або ситуація, максимально до нього наближена (збільшення темпів росту інвестицій в інформаційні технології супроводжується зниженням темпів зростання продуктивності праці).

У даний час поступово збільшується кількість вітчизняних банків, які значну увагу приділяють інноваційним продуктам і технологіям. Однак поки що цей процес не можна назвати систематичним, він, скоріше, має стихійний характер. Лише посилення конкуренції внаслідок розвитку тенденцій фінансової глобалізації створить умови, за яких нехтування принципом інноваційності в процесі стратегічного управління діяльністю банку буде означати неминуче банкрутство.

Список використаних джерел

1. European Banking and Capital Markets. The Economist Intelligence Unit. – Ltd., 1993.
2. Walter, Ingo. Global Competition in Financial Services. – New York: Ballinger, 1988.
3. Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / О. Кириченко, І. Гітленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 671 с.
4. Банковская система России. Настольная книга банкира: В 3 т. – М.: ДеКА, 1995.
5. Банковский портфель: В 3 кн. / Отв. ред. Ю.И. Коробов, Ю.Б. Рубин, В.И. Солдаткин. – М.: Соминтек, 1994.
6. Викулов В.С. Инновационная деятельность кредитных организаций // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – С. 79–89.

7. Гончарук Т.І. Антимонопольна стратегія держави як фактор створення конкурентного середовища // Вісник Української академії банківської справи. – 2000. – № 1 (8). – С. 3–6.
8. Долан Э.Дж., Линдсэй Д.Э. Рынок: макроэкономическая модель. – СПб.: Печатный Двор, 1992. – 496 с.
9. Доронин И. Причины и последствия кризиса // Мировая экономика и международные отношения. – 1999. – № 4. – С. 7–12.
10. Куршакова Н.Б. Формирование инновационной политики региональных коммерческих банков // Банковские услуги. – 1999. – № 1. – С. 15–18.
11. Лунев Н.Н., Москвин В.А. Малые банки – право на жизнь // Бизнес и банки. – 1997. – № 22. – С. 1–6.
12. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. – 560 с.
13. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
14. Робинсон Дж.В. Экономическая теория несовершенной конкуренции. – М.: Прогресс, 1986. – 472 с.
15. Самойлов Г.О., Баталов А.Г. Банковская конкуренция. – М.: Экзамен, 2002. – 256 с.
16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
17. Чемберлен Э.Х. Теория монополистической конкуренции: реориентация теории стоимости. – М.: Экономика, 1996. – 352 с.
18. Шпиг Ф.І., Деркач О.В. Стратегія управління діяльністю комерційного банку. – Львів: ВАТ «Бібльос», 2000. – 124 с.

Контрольні питання

1. Зміст економічної категорії «конкуренція».
2. Банківська конкуренція на ринку трудових ресурсів.
3. Ринок нерухомості як об'єкт банківської конкуренції.
4. Основні тенденції розвитку фінансових ринків та їх вплив на умови банківської конкуренції.
5. Складові фінансового ринку та особливості конкуренції банків.
6. Рівні конкурентної боротьби на ринку банківських послуг.
7. Суб'єкти внутрішньогалузевої банківської конкуренції.
8. Форми та види внутрішньогалузевої банківської конкуренції.
9. Особливості міжгалузевої банківської конкуренції.
10. Вхідні та вихідні бар'єри банківських ринків.
11. Характеристика основних конкурентів (субститутів) банківських послуг.
12. Співвідношення матеріальних та нематеріальних переваг у процесі формування конкурентоспроможності банку.

13. Методи конкурентної боротьби в банківській сфері, особливості використання.
14. Критерії якості банківського обслуговування.
15. Характеристика конкурентного банківського ринку залежно від ступеня монополізації.
16. Особливості конкуренції в банківській сфері.
17. Конкурентна характеристика банківського ринку України.
18. Конкурентоспроможність банку: основні складові та фактори.
19. Співвідношення категорій «конкуренція», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність», «ефективність» стосовно банку.
20. Види та особливості конкурентних переваг банку.
21. Аналіз критеріїв оцінки конкурентоспроможності банківської організації.
22. Загальні складові концепції розвитку конкурентних переваг банку.
23. Основні етапи аналізу конкурентоспроможності банку.
24. Місце категорії «конкурентоспроможність» у процесі стратегічного управління банком.
25. Основні етапи стратегічного управління конкурентоспроможністю банківської організації.
26. Складові інноваційної політики банку.
27. Вплив інновацій на конкурентоспроможність банківської організації.
28. Види та форми реалізації інноваційної політики банку.
29. Інструменти стратегічного управління інноваціями в умовах банківського ринку.
30. Принципи інноваційної діяльності банківської організації.

Список рекомендованих джерел

1. Банковское дело: стратегическое руководство. – М.: Издательство АО «Консалтбанкир», 1998. – 432 с.
2. Банковское дело: Учебник / Под ред. В.И. Колесникова, Л.П. Кроливецкой. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 480 с.
3. Голубович А.Д и др. Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: АО «Менатеп-Информ», 1995. – 208 с.
4. Дёринг Ханс-Ульрих. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. – М.: Междунар. отношения, 1999. – 384 с.
5. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения: Учебник / Под ред. Л.Н. Красавиной. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 608 с.
6. Молчанов А.В. Коммерческий банк в современной России: теория и практика. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 272 с.
7. Моисеев С., Михайленко К. Terra incognita глобализации финансовых рынков // Вопросы экономики. – 1999. – № 6. – С. 123–128.

8. Питер Р.С. Банковский менеджмент: Пер. с англ. 2-го изд. – М.: Дело, 1997. – 768 с.
9. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс MBA по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
10. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компаний: Науч. изд. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1998. – 156 с.
11. Чибриков Г.Г. Взаимодействие финансовой системы и реального производства в современном мире // Вестник МГУ. – Сер.: Экономика. – 1999. – № 6. – С. 16–23.

Розділ 6 Фінансова стратегія банку

6.1. Сутність і завдання фінансової стратегії
6.2. Фінансовий аналіз діяльності банку
6.3. Стратегічне фінансове планування та бізнес-планування діяльності банку
6.4. Система бюджетування в рамках фінансової стратегії
6.5. Стратегія управління активами та пасивами
6.6. Стратегія управління власними коштами банку
6.7. Стратегія управління ризиками
6.8. Забезпечення виконання фінансової стратегії за допомогою концепції Balanced Scorecard
6.9. Фінансова стратегія банку як елемент цілісної системи контролінгу

6.1. Сутність і завдання фінансової стратегії

Фінансова стратегія банку містить такі складові:

- стратегія управління активами та пасивами;
- стратегія управління власними коштами;
- стратегія управління ризиками.

Стратегія управління активами та пасивами. У процесі управління активами вирішується завдання забезпечення прибутковості роботи банку та дотримання ліквідності його балансу. Воно реалізується на основі систематичного аналізу ситуації шляхом цілеспрямованого впливу на зміну структури активів.

Різні активи приносять банку різний прибуток, мають різний ступінь ризику. Банки проводять класифікацію своїх активів залежно від термінів вкладення коштів, їх прибутковості та рівня ризику.

Методи управління активами визначаються особливостями завдань, що вирішуються банком у конкретному періоді.

При управлінні пасивами вирішуються такі завдання:

- усунення наявних у банку коштів, що не приносять доходів (за винятком тієї їх частини, що пов'язана з формуванням обов'язкових резервів);
- мобілізація кредитних ресурсів, що потрібні банку для виконання зобов'язань перед клієнтами, а також розвитку активних операцій;
- забезпечення гарантії одержання банком наміченого прибутку.

Стратегія управління власними коштами банку. Особливо важлива для забезпечення його ліквідності і платоспроможності. При розширенні активних операцій банку і зростанні обсягів депозитів виникає необхідність збільшення власного капіталу банку. Управління власним капіталом пов'язане з обґрунтуванням критеріїв його достатності, а також вибором показників, що дозволяють її оцінити.

Стратегія управління ризиками. У банківській діяльності ризик має місце при виконанні значного обсягу операцій. Основним видом ризику є *кредитний*.

Управління ризиком ґрунтується на вивченні випадків виникнення збитків, що мали місце в минулому, оцінці ймовірності їх появи для конкретного клієнта й обґрунтуванні різних способів запобігання або відшкодування можливих збитків.

У процесі управління ризиками вирішуються такі основні завдання:

- виявлення можливості виникнення ризику;
- оцінка масштабів передбачуваних втрат;
- визначення способів запобігання збитків або джерел їх відшкодування.

У більшості випадків на практиці проблему однозначного виокремлення конкретних напрямків фінансової діяльності, що належать лише до стратегічних завдань, вирішити занадто складно.

Під фінансовою стратегією банку найчастіше розуміють ту частину його фінансової діяльності, що розрахована на строк більше одного року, і завдання якої в цілому зводиться до генерування *позитивного фінансового гепу* (тобто позитивної різниці між чутливими до зміни відсотка активами і чутливими до такої ж зміни пасивами, цей процес також називають створенням позиції чутливих активів).

Процес стратегічного фінансового менеджменту в банку аналогічний представленому в першому й другому розділах книги. Його можна зобразити як послідовність етапів:

1) визначення цілей і завдань фінансової стратегії, виходячи з місії та пріоритетних напрямків розвитку банку;
2) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища банку;
3) розробка стратегічного фінансового плану (моделі).

На першому етапі здійснюється *зіставлення місії банку з тією метою*, на досягнення якої зорієнтована його фінансова стратегія. Важливе значення при цьому має стратегічний курс на охоплення того чи іншого цільового ринку, обраного банком. Зокрема, якщо банк обрав своєю метою обслуговування приватних осіб, то він має вирішити певне коло завдань, що стосуються обслуговування даної категорії клієнтів. Якщо банк ставить за мету обслуговування бізнесу, то увага фокусується на розвитку

комплексу послуг для даної категорії клієнтів. Як правило, на практиці формується декілька альтернативних груп стратегічних цілей, які б відповідали місії і баченню банку.

Другим етапом є *аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища* банку. На цьому етапі здійснюється макроекономічний аналіз навколишнього середовища, визначається місце банку в банківській системі, а також оцінюються його сильні і слабкі сторони.

На *третьому етапі* формується *стратегічний фінансовий план (модель, бізнес-план)*. У ньому в кількісному (вимірному) вигляді віддзеркалюються стратегічні цілі банку, робляться певні припущення щодо деяких параметрів розвитку зовнішнього середовища (загальноекономічні прогнозовані агрегати, прогноз норми відсотка). Як правило, створюється кілька варіантів розвитку ситуації: оптимістичний, песимістичний і найбільш імовірний.

Структура стратегічного фінансового управління подана на рис. 6.1.

Основним і невід'ємним елементом фінансової стратегії банку є насамперед процес *стратегічного фінансового планування.*

Рис. 6.1. Структура стратегічного фінансового управління

Стратегічне фінансове планування – це діяльність верхнього рівня менеджменту. Вона відбивається в ідеях, концепціях, завданнях, підходах. Стратегічне планування формулює широкі ідеї і цілі, визначає шляхи і засоби досягнення цілей.

Завдяки стратегічному плануванню визначається перспектива розвитку, розробляється концептуальна основа для прийняття кардинальних рішень щодо майбутніх банківських ринків, продуктів, структури, прибутковості і профілю ризику банку.

Результат стратегічного планування – *стратегічний план* – не є докладним. Він містить лише загальні відповіді на основні питання.

Крім того, роль фінансового стратегічного планування неоднакова в різному середовищі. Якщо умови мало змінюються, то ця роль незначна. Досить внести невеликі корективи, і успіх буде збережено (стратегія обмеженого росту).

Значення стратегічного планування зростає в таких ситуаціях:

- якщо середовище швидко змінюється, особливо після тривалого періоду стабільності;
- якщо банки повинні змінити конкурентну позицію і фінансовий профіль, намагаючись диверсифікувати операції по традиційних продуктах і впровадити операції по нових банківських продуктах;
- якщо банк реконструювався і має намір змінити характер своїх ринків, операцій і управління.

Сутність стратегічного фінансового планування полягає в:

- прогнозуванні і формальному описі основних зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на виконання банком своїх функцій;
- визначенні заходів у фінансовій сфері, необхідних для досягнення глобальних цілей банку;
- формуванні бажаної (оптимальної) структури активів і пасивів;
- прогнозуванні фінансових показників на майбутні періоди.

Слід розрізняти стратегічний і тактичний рівні фінансового планування.

Тактичне фінансове планування орієнтується на конкретні заходи, являє собою другий рівень планування. Воно реалізується у формі конкретного плану дій (заходів) для досягнення конкретної мети і є базою стратегічного плану.

Результат тактичного фінансового планування – *фінансовий план (бюджет),* у якому визначаються фінансові показники для конкретизації цілей і завдань плану. Ці показники є надійним засобом контролю за діяльністю банку в майбутньому році.

Бюджет розробляється зверху вниз або знизу вверх. У першому випадку фінансові й оперативні завдання для підрозділів розробляє керівництво банку, а підрозділи відповідно до цих завдань визначають свої бюдже-

ти і направляють їх керівництву. При другому підході керівництво розробляє тільки загальні напрямки, у рамках яких підрозділи складають свої плани на майбутній період і подають для перегляду й обговорення керівництву. Обговорення проводиться разом з лінійними керівниками підрозділів, після чого бюджет набуває конкретної форми.

Бюджет – головний фінансовий план для будь-якої організації. Він може розроблятися як на тактичному, так і на оперативному рівні, однак досить рідко розробляється на стратегічному, що значною мірою обмежує ефективність стратегічного фінансового планування (табл. 6.1).

У цілому фінансова стратегія – невід'ємна частина загальної стратегії та місії організації. У табл. 6.2 наведені відповідності між загальними стратегічними цілями організації і фінансовими стратегічними цілями.

Таблиця 6.1. Залежність результатів фінансового планування від рівнів та часового горизонту планування

Горизонт фінансового планування	Рівень фінансового планування	Результат фінансового планування
Довгостроковий (1–5 років)	Стратегічний	Модель, бізнес-план
Середньостроковий (від 1 міс. до 1 року)	Тактичний	Бюджет
Короткостроковий (менше 1 міс.)	Оперативний	Бюджет

Таблиця 6.2. Взаємозв'язок між загальними стратегічними цілями та фінансовими стратегічними цілями організації

Загальні стратегічні цілі	Фінансові стратегічні цілі
Збільшення ринкової частки	Зростання доходів
Підвищення якості продуктів	Ріст дивідендів
Більш низькі витрати порівняно з конкурентами	Збільшення доходів на інвестований капітал
Розширення асортименту продуктів і підвищення їхньої привабливості	Підвищення кредитного рейтингу
Зміцнення репутації перед клієнтами (споживачами)	Ріст потоків готівки
Підвищення рівня (якості) обслуговування	Підвищення курсів акцій
Розширення застосування інновацій	Поліпшення й оптимізація структури джерел доходів
Зміцнення позицій у конкурентній боротьбі на міжнародних ринках	

Цифри і факти

Прикладом недооцінки ролі фінансової стратегії може бути доля японського банку Mizuho Holdings.

Найбільший за розміром активів банк світу, Mizuho Holdings оголосив про рекордний обсяг збитків, які він одержить за підсумками 2002 фінансового року. Через масштабне списання «поганих боргів» втрати досягнуть колосальної суми в 2 трлн. єн, або 16 млрд. дол., що є найбільш великим розміром збитків за всю історію японської економіки.

Mizuho першим серед чотирьох лідерів банківського ринку Японії оголосив про збільшення збитків. Порівняно з першим прогнозом їх обсяг збільшився в 9 разів.

У четвертому кварталі 2002 року акції Mizuho втратили три п'ятих вартості.

Загалом 2002 року в Японії збанкрутувало майже 20 тис. компаній, і банківський сектор заповнила чергова лавина нічим не забезпечених кредитів, що ніколи не будуть повернуті. Усього японські фінансові установи недоодержать 50 трлн. єн. Уряд пообіцяв до березня 2005 року скоротити цю суму вдвічі.

Таким чином, невдала розробка фінансової стратегії, що не передбачала можливості спаду в економіці та росту неповернених кредитів, виявилася у катастрофічних за обсягами збитках, які ставлять під сумнів перспективи існування самого банку.

Приклад з практики

Стратегічні цілі банку «Аваль». В умовах нестабільної економіки Правлінню АППБ «Аваль» необхідно конкретно спрогнозувати розвиток подій, визначити лінію поведінки, забезпечити запобіжні кроки й підвищити рівень менеджменту в усіх структурних підрозділах. Важливо не лише не допустити послаблення основних позицій, а й продемонструвати високу надійність банку в малосприятливому середовищі.

Головна увага банку зосереджена на вдосконаленні управління активами і пасивами, контролі та обмеженні зовнішніх і внутрішніх ризиків.

З цією метою в банку впроваджено систему лімітів кредитно-інвестиційного портфелю і каси в національній та іноземній валютах. Кредитний ризик контролюється також шляхом формування достатнього рівня страхових резервів, а ризик ліквідності – через послідовну диверсифікацію ресурсної бази. Особливо гостро стоїть завдання підтримання необхідного рівня валютної позиції шляхом удосконалення управління нею.

Враховуючи зазначені обставини, Правління поставило перед усіма підрозділами АППБ «Аваль» такі цілі:

- збереження конкурентних позицій банку в усіх регіонах;
- нарощування та диверсифікація ресурсної бази шляхом залучення залишків коштів інших юридичних осіб, поточних та строкових депозитів фізичних осіб;
- проведення ефективної відсоткової політики щодо залучення та розміщення ресурсів;

- підвищення якості та доходності кредитного портфеля;
- нарощування валютної позиції;
- підтримання необхідного рівня ліквідності;
- формування страхових резервів за кредитними ризиками;
- виконання бюджету банку.

6.2. Фінансовий аналіз діяльності банку

Фінансовий аналіз діяльності банку – важливий елемент фінансової стратегії. Без проведення цілеспрямованого фінансового аналізу неможливо ні визначити нинішній стан банку, його сильні і слабкі сторони, ні сформулювати конкретні фінансові цілі, яких банк прагне досягти в майбутньому.

Фінансовий аналіз діяльності комерційного банку включає:

- оцінку стану та результатів діяльності банку за звітний період;
- порівняння фінансового стану та результатів діяльності банку з результатами діяльності інших банків;
- узагальнення результатів аналізу і підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень, спрямованих як на поліпшення діяльності окремого банку, так і на досягнення безпеки функціонування банківської системи в цілому.

При оцінці стану і результатів діяльності банку необхідно:

- здійснити аналіз структури активних і пасивних операцій;
- оцінити значення показників, що характеризують достатність і ліквідність капіталу банку, і виконання нормативів, установлених Національним банком України;
- провести аналіз прибутковості діяльності банку.

Основні напрямки фінансового аналізу діяльності банку:

1. Аналіз стану обліку та звітності:
   - аналіз даних синтетичного обліку (оборотних відомостей, бухгалтерських книг);
   - аналіз даних аналітичного обліку (власних рахунків, журналів, картотек).
2. Аналіз банківського балансу й інших форм звітності:
   - аналіз балансових статей;
   - аналіз позабалансових статей;
   - аналіз даних інших форм звітності.
3. Аналіз стану договорів:
   - операційних;
   - господарських.

Виділяють такі принципи аналізу фінансового стану банку:

- *врахування особливостей країни* при оцінці економічних явищ і прогнозуванні основних показників розвитку банку. Тобто при проведенні економічного аналізу банківської діяльності слід брати до уваги специфіку тієї країни, де функціонує банк (законодавство країни, нормативні вимоги центрального банку, основні напрямки грошово-кредитної політики уряду, загальний макроекономічний стан і т.д.);
- *науковий характер*. Аналіз має ґрунтуватися на комплексному науковому підході, що включає використання передового досвіду, новітніх методів при проведенні досліджень;
- *комплексність*. Даний принцип означає охоплення всіх сторін діяльності банку, що дозволить визначити його справжнє фінансове становище і таким чином виробити необхідні заходи для поліпшення функціонування банку;
- *системний підхід*. Цей принцип означає, що кожний досліджуваний об'єкт розглядається як динамічна система, яка складається з ряду елементів, певним чином пов'язаних між собою і зовнішнім середовищем. Вивчення кожного об'єкта має здійснюватися з урахуванням усіх внутрішніх і зовнішніх зв'язків, взаємозалежності і взаємопідпорядкованості його окремих елементів. Так, наприклад, аналіз якості активів супроводжується вивченням різних ризиків (кредитних, процентних і ін.), що у свою чергу також є об'єктом економічного аналізу банківської діяльності;
- *об'єктивність*. Економічний аналіз банківської діяльності має бути об'єктивним, конкретним, точним. Він повинен ґрунтуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відбиває об'єктивну дійсність, а висновки і рекомендації мають супроводжуватися точними аналітичними розрахунками. З цієї вимоги випливає необхідність постійного удосконалення організації обліку, внутрішнього і зовнішнього аудиту, а також удосконалення методики аналізу з метою підвищення точності його розрахунків;
- *дієвість*. Аналіз повинен активно впливати на розвиток банку і результати його діяльності, вчасно виявляючи недоліки і резерви підвищення ефективності. Звідси випливає необхідність практичного використання матеріалів аналізу для управління банком, а також для обґрунтування, коригування й уточнення планових показників;
- *плановість і систематичність*. Передбачає необхідність створення в банку окремого відділу, що безпосередньо має здійснювати аналіз діяльності банку з чітким розподілом обов'язків серед робітників, що буде сприяти ефективності проведення аналізу;
- *оперативність* дозволить керівництву банку приймати правильні управлінські рішення, які б відповідали поточному стану зовнішнього і внутрішнього середовища і пріоритетам розвитку банку;

- *демократизм* означає участь у проведенні аналізу широкого кола працівників банку, що в майбутньому має відбитися не лише на досягненні позитивних фінансових показників, а й на підвищенні мотивації колективу банку;
- *ефективність*. Результати проведення аналізу повинні служити для керівництва банку інформаційною базою для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації функціонування банку.

Виділяють такі етапи аналізу фінансового стану банку:

- *підготовчий етап*. Служить для підготовки вихідної інформації й інструментів аналізу (методичне і програмне забезпечення). Ця робота має переважно технічний характер. Як правило, у банках розробляють спеціальні програмні модулі, що дозволяють отримувати інформацію з електронних баз даних. Якщо якась інформація міститься на паперових носіях, то матеріали для аналізу підбираються у вигляді досьє. Також на підготовчому етапі тестується вихідна інформація на достовірність. Якість аналізу на даному етапі буде досягатися забезпеченням усієї передбаченої вихідної інформації для аналізу, своєчасним виявленням недостовірної або застарілої інформації, коригуванням розрахунку показників і програмного забезпечення відповідно до змінених умов завдань;
- *розрахунковий етап*. На даному етапі за наявною вихідною інформацією розраховуються показники, зазначені в методиці аналізу, і формуються таблиці і графіки, що відбивають результати аналізу. Як правило, залежно від складності розв'язуваних завдань і рівня програмного забезпечення цей етап проводиться в автоматичному або напівавтоматичному режимі за жорстким алгоритмом. Виникнення помилок на цьому етапі може бути пов'язане або з неправильними діями оператора, якщо велика частина розрахунків виконується в напівавтоматичному режимі, або з помилками в програмному забезпеченні, які переважно виникають у період його введення в експлуатацію або з технічними збоями;
- *аналітичний етап*. На цьому етапі здійснюється аналіз отриманих результатів розрахунку і дається оцінка фінансового стану банку або окремих його характеристик відповідно до визначених завдань. З огляду на складність аналізованого об'єкта і неможливість передбачити усі варіанти в стандартних методиках під час розгляду отриманих результатів для того, щоб скласти більш повне уявлення про стан справ у банку, нерідко необхідна додаткова інформація (як правило, для проведення більш глибокого факторного аналізу окремих показників).

Після того як фахівець, що здійснює аналіз, на основі розрахованих показників і оцінки додаткової інформації визначив усе коло характеристик і проблем, проводиться відповідальна процедура аналізу – *формування звіту*. Звіт має бути об'єктивним результатом проведеного аналізу і максимально відповідати окресленим завданням.

Основним інформаційним джерелом для здійснення аналізу є баланс банку.

Головні етапи проведення аналізу банківського балансу:

1. *Попередній етап*, який включає:
   а) попереднє групування статей активу і пасиву;
   б) перевірку відповідності окремих груп статей активу і пасиву за різними критеріями (періодами, видами витрат, джерелами, контрагентами);
   в) розрахунок нормативних і оціночних показників;
   г) складання таблиць;
   д) підготовку матеріалів для ілюстрацій.
2. *Аналітичний етап* – опис отриманих розрахункових показників і визначення тенденцій у діяльності банку за звітний період.
3. *Підсумковий етап* – подання результатів аналітичного етапу, розробка рекомендацій.

У процесі аналізу балансу банку застосовується декілька методів. Найбільш поширеними є метод порівняння та метод групування, а також метод коефіцієнтів.

Метод порівняння надає можливість визначити причини і рівень динамічних змін і відхилень на ліквідність банку і прибутковість його операцій, а також визначити резерви підвищення прибутковості останніх.

Метод групування надає можливість шляхом систематизації даних балансу розкрити сутність явищ і процесів, що аналізуються.

За джерелами і формуванням внесків рахунки балансу поділяються на активні, пасивні і активно-пасивні.

Крім того, проводиться групування рахунків балансу з виділенням власних і залучених коштів, довгострокових і короткострокових фінансових вкладів, видів доходів, витрат і прибутку.

Статті можуть бути згруповані за рівнем ліквідності, прибутковості, вартості.

Метод коефіцієнтів надає можливість визначити кількісний взаємозв'язок між різними статтями, розділами або групами статей балансу. Таким чином, виділяються:

- вага певної статті або групи статей у загальній величині активів (пасивів) або в певному розділі;
- активні балансові рахунки, що можуть порівнюватися з аналогічними рахунками балансів за попередній період;
- співвідношення активних і пасивних статей з однаковими термінами операцій і коефіцієнтом ліквідності.

Метод коефіцієнтів застосовується для контролю рівня ліквідності з боку Національного банку України.

З погляду періодичності проведення аналіз балансу банку класифікується таким чином: щоденний, щотижневий, місячний, квартальний, річний.

Залежно від спектра питань, що вивчаються, аналіз поділяється на:

- *повний*, якщо вивчаються всі аспекти діяльності банку, його зовнішні і внутрішні зв'язки;
- *тематичний*, якщо вивчається лише вузьке коло питань, що дозволяє виявити можливість поліпшення окремих напрямків діяльності комерційного банку.

З огляду на мету і характер аналізу балансу виділяють:

- *попередній аналіз* – застосовується при оцінці стану рахунків для виявлення можливості здійснення банком певних операцій;
- *оперативний аналіз* – проводиться в процесі поточної роботи банку для оцінки відповідності нормативів ліквідності й інших показників, здійснення термінових заходів для забезпечення їх виконання, а також для одержання достатнього прибутку;
- *подальший аналіз* – застосовується для визначення ефективності діяльності банку за звітний період, а також для виявлення резервів підвищення прибутковості;
- *перспективний аналіз* – застосовується для прогнозування очікуваних результатів у майбутньому періоді, а також визначення нових видів операцій і внутрішньої банківської політики.

Залежно від об'єкта аналізу існує така класифікація видів аналізу:

1. *Функціональний аналіз*, що надає можливість визначити спеціалізацію діяльності банку, його місце в системі розподілу банківських послуг, форми і перспективи взаємодії з іншими контрагентами системи, а також оцінити ефективність і доцільність функцій, що виконує банк.

Такий аналіз здійснюється на основі загальної суми балансу, співвідношення розмірів депозитів і кредитів, власних і залучених коштів, а також частини міжбанківських кредитів у загальному обсязі ресурсів і їхніх внесків. Питома вага тієї чи іншої операції, що проводиться банком, у загальній сумі балансу характеризує її значимість для банку.

У результаті функціонального аналізу виявляються можливості підвищення прибутковості і ліквідності банківських операцій шляхом виключення неефективних і пошуку прогресивних методів виконання необхідних операцій.

2. *Структурний аналіз* здійснюється за видами банківських операцій. Під час аналізу визначається склад і питома вага економічних контрагентів по активних і пасивних операціях, а також структура доходів, витрат і прибутку банку.

3. *Операційно-вартісний аналіз* надає уявлення про вартість і рентабельність (або збитковість) конкретних операцій. Він дозволяє оцінити

значення кожного виду операцій у формуванні прибутку банку і розробити основні напрямки депозитної політики для конкретних контрагентів з метою максимізації доходу.

4. *Макроекономічний аналіз балансу*, що надає можливість визначити масштабність активно-пасивних операцій і банківського прибутку, а також рівень участі банку або групи банків у формуванні грошової маси, розподілі банківських послуг, регіональному поділі кредитних ресурсів.

Аналіз масштабності активно-пасивних операцій здійснюється шляхом порівняння масштабів конкретних видів операцій із середнім рівнем або абсолютним значенням аналогічних показників по банківській системі в цілому.

При визначенні структури портфелів активів і пасивів фахівці виділяють такі блоки:

- *інформаційний блок* – забезпечує підготовку інформації, її опрацювання в необхідній формі. Цю функцію виконують інформаційні служби банку;
- *інструментальний блок* – складається зі змістовної частини процесу управління активами й пасивами. Виконують служби автоматизації банківських технологій;
- *аналітичний блок* – призначений для економічної інтерпретації отриманих розрахунків і оцінки запропонованих рекомендацій (функція аналітичних служб банку);
- *управлінський блок* визначає, наскільки відповідає структура активів і пасивів конкретним практичним рішенням. Дану функцію виконують служби управління банком.

Серед найважливіших методів аналізу фінансових результатів головним можна вважати *структурний аналіз*, який здійснюється шляхом визначення кожної позиції у процентах. Зміна питомої ваги позицій у часі свідчить про зміни сфер діяльності банку.

Аналіз коефіцієнтів полягає в зіставленні доходів і витрат із відповідними позиціями балансу. Аналіз доходів починається з того, що вони поділяються на банківські та небанківські.

До *банківських доходів* належать доходи, безпосередньо пов'язані з діяльністю банку, а саме:

- процентні;
- комісійні (за всіма послугами, наданими контрагентам);
- торговельні прибутки (збитки);
- інші банківські операційні доходи.

Небанківськими вважаються доходи, які не стосуються основної діяльності банку, але забезпечують її здійснення (доходи від продажу основних

засобів, нематеріальних активів та від фінансових інвестицій; надходження за аудиторські послуги, від орендних операцій тощо).

Структурний аналіз доходів банку провадять з метою визначення питомої ваги кожного виду доходу і тенденцій його зміни. Завдання структурного аналізу полягають у:

- виявленні основних факторів дохідності банку;
- дослідженні цільового ринку банківських послуг, які відповідають основному джерелу дохідності, і вивченні можливостей збереження цього джерела в майбутньому;
- визначенні ступеня стабільності доходу.

На основі аналізу структури доходів можна зробити ряд висновків. Відомо, що основна функція банку – залучати кошти й інвестувати їх у продуктивні активи задля отримання процентного доходу. Крім того, банк надає платні фінансові послуги, формуючи таким чином дохід від них та від комісійних. Щоб такий дохід отримати, банк має інвестувати кошти в системи забезпечення цієї діяльності, а також у персонал.

Збільшення питомої ваги комісійних доходів у доходах банку свідчить про те, що банк уникає зайвих ризиків у своїй діяльності та забезпечує надійне джерело постійних надходжень, яке мало залежить від стану ринкової кон'юнктури.

Зростання непроцентних доходів сприяє приросту доходів банку без збільшення балансу. Проте, як правило, платні послуги трудомісткі і потребують належної кваліфікації персоналу, тому слід бути готовим до того, що зростатимуть операційні витрати. Відтак цілком можливо, що банк, рівень доходів якого від платних послуг вищий за середній, більше витрачатиме на заробітну плату. Швидке зростання доходів від платних послуг може свідчити про те, що даний банк веде ризикову діяльність, якої уникають інші банки (надання гарантій, валютний арбітраж тощо).

При здійсненні фінансового аналізу діяльності банку особливу увагу слід приділяти використанню джерел інформації для розрахунку показників. Як свідчить практика, надзвичайно ефективним джерелом інформації для проведення стратегічного фінансового аналізу є дані *управлінського обліку* – особливого виду управлінської діяльності, націленого на облік операцій організації з метою визначення окремих показників діяльності, що мають вирішальне значення при прийнятті управлінських рішень. Управлінський облік має багато спільних рис із бухгалтерським обліком, може здійснюватися з використанням принципів і методів бухгалтерського обліку, однак має і суттєві відмінності (табл. 6.3).

Стратегічний аналіз фінансових показників банку також слід проводити з урахуванням вимог, які висуваються регулятивними органами країни. За умови виконання даної вимоги можна бути впевненими в тому,

Таблиця 6.3. Відмінності між бухгалтерським та управлінським обліком

Об'єкт порівняння	Бухгалтерський облік	Управлінський облік
Споживачі інформації	Державні органи, організація	Посадові особи, що приймають рішення
Види систем	Подвійна система	Одна
Воля вибору	У рамках положень і інструкцій	Повна
Вимірники	Грошові і натуральні одиниці	Будь-яка зручна одиниця
Групування витрат	За статтями	За побудованим «деревом» витрат
Основний об'єкт обліку	Організація в цілому	Організація та її підрозділи
Періодичність звітів	Квартал, півроку, рік	Будь-яка розумна
Точність показників	Абсолютна точність	Приблизна
Обов'язковість ведення	Безумовна	У міру необхідності

що отримані позитивні (чи негативні) результати аналізу не будуть відрізнятися від оцінки органів, що контролюють банківську діяльність.

Існують певні нормативи, за допомогою яких Національний банк України регулює діяльність банків:

- нормативи капіталу:
  - мінімальний розмір регулятивного капіталу,
  - адекватність регулятивного капіталу,
  - адекватність основного капіталу;
- нормативи ліквідності:
  - миттєва ліквідність,
  - поточна ліквідність,
  - короткострокова ліквідність;
- нормативи кредитного ризику:
  - максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента;
  - максимальний розмір кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру;
  - максимальний сукупний розмір кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам;
- нормативи інвестування:
  - сума інвестування в цінні папери окремо за кожною установою,
  - загальна сума інвестування;
  - розмір ризику загальної відкритої (довгої/короткої) валютної позиції банку.

На підставі *балансу банку* та *звіту про прибутки і збитки* розраховується процентна ставка за виданими кредитами й цінними паперами:

$$\text{Процентна ставка} = \frac{\text{Процентні доходи}}{\text{Видані кредити} + \text{Цінні папери в портфелі банку}} \times 100\%. \quad (6.1)$$

До витрат банку належать:

- процентні витрати;
- комісійні витрати;
- інші банківські операційні витрати (за операціями з філіями; на оперативний лізинг; штрафи; пені, сплачені за банківськими операціями);
- небанківські операційні витрати на утримання персоналу, сплату податків (крім податку на прибуток), утримання основних засобів та нематеріальних активів, на інші експлуатаційні та господарські потреби;
- інші небанківські операційні витрати (негативний результат від продажу основних засобів; штрафи та пені, сплачені за господарськими операціями);
- відрахування у резерви;
- непередбачені витрати.

Основні напрями аналізу витрат:

- оцінка рівня всіх та окремих видів витрат і їх динаміки;
- структурний аналіз витрат;
- оцінка загального рівня витрат.

Оцінювати обсяг витрат (сукупних та окремих) не можна лише за абсолютною їх величиною і темпами приросту, адже з розвитком банку збільшуються його активи, закономірно нарощується й абсолютна величина активів. Тому, щоб з'ясувати тенденції зміни окремих видів витрат, використовується відносний показник:

$$\text{Питома вага витрат у сукупних активах} = \frac{\text{Витрати}}{\text{Сукупні активи}}. \quad (6.2)$$

На підставі динаміки цього показника можна зробити висновок щодо зростання чи скорочення витрат та їх обґрунтованості. Як правило, у структурі витрат найбільшу питому вагу мають процентні витрати. Проте, за критеріями Світового банку, слід приділяти значну увагу також іншим небанківським операційним витратам.

Аналізуючи витрати банку, поряд зі структурним аналізом розраховують ще ряд коефіцієнтів. Визначивши процентні витрати і підпроцентні зобов'язання, можна обчислити середню сплачену процентну ставку:

$$\text{Середня процентна ставка (сплачена)} = \frac{\text{Процентні витрати}}{\text{Підпроцентні зобов'язання}} \times 100\%. \qquad (6.3)$$

Повніше проаналізувати доходи і витрати дає змогу коефіцієнт дієздатності, який є прогнозним інструментом для оцінки стабільності діяльності банку. Для життєздатності банку необхідно, щоб операційні та інвестиційні витрати покривалися за рахунок доходів від усіх операцій:

$$\text{Коефіцієнт дієздатності} = \frac{\text{Витрати банку}}{\text{Доходи банку}}. \qquad (6.4)$$

Оптимальне значення цього показника не має перевищувати 0,95, тобто сума витрат банку повинна становити щонайбільше 95% його доходів.

Однією із найважливіших складових аналізу ефективності діяльності банку є коефіцієнтний аналіз. Двома найважливішими показниками аналізу прибутковості є показники доходу на активи та доходу на капітал.

$$\text{Дохід на активи (\%)} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні загальні активи}} \times 100\%. \qquad (6.5)$$

За допомогою цього показника визначають рівень рентабельності сукупних активів. Він також застосовується при порівнянні прибутковості різних банків. Мінімальне значення показника – 75%.

$$\text{Дохід на капітал (\%)} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сплачений статутний капітал}} \times 100\%. \qquad (6.6)$$

Цей показник надає змогу визначити ефективність використання коштів власників комерційного банку. Його оптимальне значення – 10-20%.

Важливим показником є також чистий спред. Його аналіз пов'язаний із розглядом процентної політики банку, яка відображається у динаміці процентних ставок за активними й пасивними операціями. Узгоджена процентна політика дозволяє мінімізувати процентний ризик за кредитними і депозитними операціями. Ступінь такої узгодженості характеризує чистий спред:

$$\text{Чистий спред (\%)} = \left(\frac{\text{Проценти отримані}}{\text{Позики}} - \right.$$

$$\left. - \frac{\text{Проценти сплачені}}{\text{Підпроцентні депозити}} \right) \times 100\%. \qquad (6.7)$$

Тобто чистий спред – це різниця між процентними ставками отриманими і сплаченими. За його допомогою визначається необхідна мінімальна різниця між ставками за активними й пасивними операціями, яка дасть змогу банку покривати витрати, але не принесе прибутку (мінімальне значення показника – 0). Оптимальне значення чистого спреду – не менше 1,25%.

Наступний показник – чиста процентна маржа. Аналізуючи маржу, слід брати до уваги її призначення: маржа служить для покриття витрат банку і ризиків, у тому числі інфляційного ризику, для створення прибутку й покриття договірних угод.

$$\text{Чиста процентна маржа} = \frac{\text{Дохід від процентів} - \text{Витрати на проценти}}{\text{Середні загальні активи}} \times 100\%. \quad (6.8)$$

Цей показник допомагає з'ясувати, чи може банк давати прибуток у вигляді доходу від процентної різниці як відсоток до середніх загальних активів. Оптимальне значення показника – 4,5%.

Зменшення процентної маржі сигналізує про загрозу банкрутства. Основними причинами зменшення процентної маржі є: зниження процентних ставок за кредитними операціями; подорожчання ресурсів; скорочення питомої ваги активів, що приносять дохід, у загальному обсязі; неефективна процентна політика банку.

$$\text{Інший операційний дохід на загальні активи (\%)} = \frac{\text{Інший операційний дохід}}{\text{Середні загальні активи}} \times 100\%. \quad (6.9)$$

Цей показник відбиває ступінь залежності банку від непроцентних доходів. Його зростання може свідчити про рівень диверсифікації доходів чи прагнення одержати спекулятивний прибуток з метою приховати недостатність основного банківського доходу від процентів.

$$\text{Чистий операційний дохід на загальні активи (\%)} = \frac{\text{Чистий процентний дохід} + \text{Інший операційний дохід}}{\text{Середні загальні активи}} \times 100\%. \quad (6.10)$$

Зазначений показник відрізняється від показника доходу на активи на обсяг непроцентних операційних витрат, сплачених податків та непередбаченого доходу чи збитку.

Посередницьку маржу можна визначити як різницю між вартістю залучення коштів та доходом за дохідними активами плюс дохід від відповідних комісійних та зборів. Різницю між ними становлять кошти, виділені

банківською системою на посередництво між тими, хто кошти надає, і тими, хто їх використовує.

Оскільки оплата праці є найголовнішою складовою непроцентних витрат банку, продуктивність праці робітників, яку вимірюють з урахуванням чисельності штату і витрат на його утримання, може свідчити про ефективність роботи самої установи. Однак продуктивність роботи слід оцінювати, зважаючи на той факт, що у поточний період часу економія на зарплаті (шляхом її значного зниження або скорочення чисельності працюючих) може призвести до погіршення якості та послаблення мотивації до роботи, а з часом і до зниження ефективності роботи банку.

$$\text{Чистий дохід на одного працівника} = \frac{\text{Прибуток після оподаткування}}{\text{Загальна чисельність працівників}}. \quad (6.11)$$

Слід мати на увазі, що цей показник суттєво відрізнятиметься, якщо порівнювати банк із невеликою кількістю працівників (але з високою заробітною платою) і банк із численним штатом низькокваліфікованих працівників (із невисокою заробітною платою).

$$\text{Чистий дохід до здійснення витрат на утримання персоналу} = \frac{\text{Прибуток після оподаткування}}{\text{Витрати на утримання працівників}}. \quad (6.12)$$

Цим коефіцієнтом оперують, вимірюючи окупність витрат на утримання працівників. Він є більш універсальним, що надає змогу порівнювати організації різного типу.

Дослідження фінансових показників не може вважатися повним без проведення глибокого факторного аналізу.

Чистий прибуток, що відображає фінансовий результат комерційної діяльності банку, в загальному випадку формується під впливом таких факторів:

- зміна розміру власного капіталу ($C1$);
- зміна маржі прибутку ($H4$);
- зміна рівня ефективності використання активів ($H2$);
- зміна рівня мультиплікатора капіталу ($H3$).

Модель, що використовується для факторного аналізу прибутку, має такий вигляд:

$$\text{Прибуток} = \text{Капітал} \times \frac{\text{Прибуток}}{\text{Дохід}} \times \frac{\text{Дохід}}{\text{Активи}} \times \frac{\text{Активи}}{\text{Капітал}} \quad (6.13)$$

або агрегований вигляд:

$$\text{Прибуток} = C1 \times H4 \times H2 \times H3 . \quad (6.14)$$

Факторний аналіз сприяє виявленню параметрів, що впливають на зміну розміру прибутку банку, та дозволяє регулювати розмір прибутку і рентабельність власного капіталу банку за рахунок управління факторами, що впливають на прибуток та норму прибутку на капітал.

Розрахунок впливу параметрів на чистий прибуток здійснюється в такій послідовності.

1. Розрахунок загальної зміни прибутку:

$$\text{Загальна зміна прибутку} = П - П_0, \quad (6.15)$$

де $П$ – прибуток звітного (поточного) року; $П_0$ – прибуток базового року.

2. Розрахунок впливу величини зміни розміру капіталу на прибуток:

$$\text{Вплив на прибуток}_{\Delta C} = (C1 - C1_0) \cdot H4 \cdot H2 \cdot H3, \quad (6.16)$$

де ΔC – величина зміни розміру капіталу; $C1$ – власний капітал звітного періоду; $C1_0$ – власний капітал базового періоду; $H4$ – маржа прибутку звітного періоду; $H2$ – рівень ефективності використання активів звітного періоду; $H3$ – мультиплікатор капіталу звітного періоду.

3. Розрахунок впливу на прибуток зміни розміру маржі прибутку:

$$\text{Вплив на прибуток}_{\Delta H4} = (H4 - H4_0) \cdot C1_0 \cdot H2 \cdot H3, \quad (6.17)$$

де $\Delta H4$ – величина зміни розміру маржі прибутку; $H4_0$ – маржа прибутку базового періоду.

4. Розрахунок впливу на прибуток зміни рівня ефективності використання активів:

$$\text{Вплив на прибуток}_{\Delta H2} = (H2 - H2_0) \cdot C1_0 \cdot H4_0 \cdot H3, \quad (6.18)$$

де $\Delta H2$ – величина зміни рівня ефективності використання активів; $H2_0$ – рівень ефективності використання активів базового періоду.

5. Розрахунок впливу на прибуток зміни мультиплікатора капіталу:

$$\text{Вплив на прибуток}_{\Delta H3} = (H3 - H3_0) \cdot C1_0 \cdot H4_0 \cdot H2_0, \quad (6.19)$$

де $H3_0$ – мультиплікатор власного капіталу базового періоду.

Якщо розглядати банківські продукти не як обліково-управлінські одиниці, а як результат діяльності банку, то аналіз їхньої рентабельності необхідно здійснювати шляхом вивчення ефективності операцій, що проводяться банком. Це є аналіз рентабельності банківських операцій.

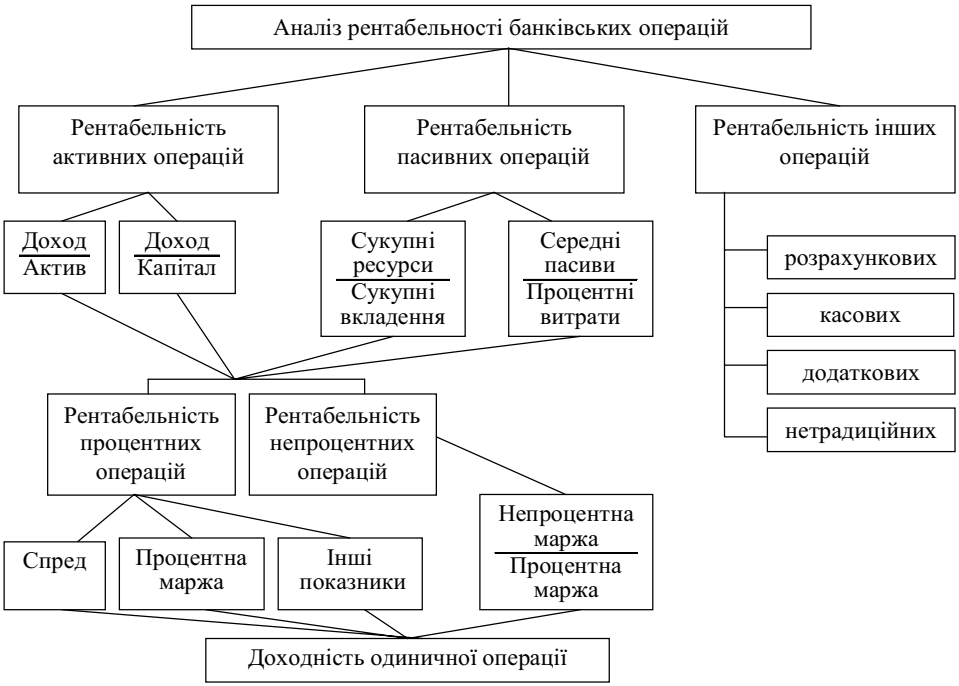


Рис. 6.2. Схема аналізу рентабельності банківських операцій

Такий аналіз дозволяє виявляти найбільш прибуткові види банківських продуктів, обґрунтовано формувати ціни на них, вибирати найбільш ефективні напрями розміщення ресурсів. Особливого значення аналіз рентабельності банківських продуктів набуває при визначенні їхньої собівартості. Схема аналізу рентабельності банківських операцій зображена на рис 6.2.

Успіх будь-якої організації, у тому числі й банку, залежить від того, наскільки досвідченими і кваліфікованими є менеджери, що управляють її діяльністю.

Наприкінці 2002 року журнал Business Week опублікував список 25 кращих менеджерів світу.

Цікаво, що з фігурантів попереднього року в список кращих не потрапив жодний. Того року Business Week помилився, бо журнал назвав одним із кращих керівників 2001 року Денніса Козловскі, главу Tyco International. А через кілька місяців керівництво Tyco обвинуватили у фінансових махінаціях, бізнес провалився, а Козловскі пішов під суд.

Крім того, журнал опублікував також перелік найгірших менеджерів: у списку невдах – керівництво фармацевтичного гіганта Bristol-Myers Squibb, Американського інституту сертифікованих бухгалтерів, а також компаній, що працюють у сфері інформаційних технологій – Charter Communications (цю фірму очолює Пол Аллен, один із засновників Microsoft), Electronic Data System і Cablevision.

Однак читачам даного видання найбільш цікавим буде те, що очолюють список найгірших менеджерів року глави гігантських і неповоротких банківських корпорацій Citigroup і J.P. Morgan Chase.

Таким чином, виникає запитання: чи справді можливо, щоб великі банківські корпорації очолювалися найгіршими менеджерами? Можливо, у банківській сфері існує власна філософія ведення бізнесу, яка незрозуміла фахівцям з інших сфер?

6.3. Стратегічне фінансове планування та бізнес-планування діяльності банку

Основними об'єктами фінансового планування в комерційних банках є активи і пасиви, портфель банківських послуг і пов'язані з ними доходи і витрати.

Система фінансового планування в сучасному банку є складною ієрархічною структурою, що має, як мінімум, три рівні – стратегічний, тактичний і оперативний.

Перший рівень – це *стратегічне* фінансове планування. Виконується на строк більше одного року, фактично являє собою процес моделювання банківської діяльності на основі обмежень портфеля банку.

Результати фінансового планування даного рівня практично цілком орієнтовані на вищу ланку керівництва банку і повинні відповідати програмним цілям у частині залучення і розміщення ресурсів з урахуванням заданих обмежень. На даному рівні вирішуються завдання управління активами і пасивами (формування оптимального портфеля фінансових ресурсів) шляхом побудови об'ємних показників діяльності лінійно-функціональних підрозділів банку. Орієнтири і показники, розроблені на цьому рівні планування, далі конкретизуються в завдання фінансової діяльності продуктових підрозділів банку, у планові параметри основних позицій банківського портфеля і затверджуються вищим керівництвом банку. Вони також використовуються як узагальнені вимоги або принципові обмеження до подальших планових рішень.

Стратегічне фінансове планування здійснюється фінансово-аналітичною службою банку. Ця служба є підрозділом, що консолідує навколо себе весь процес підготовки рішень з питань фінансового планування.

Фінансове планування становить ітеративний процес, що включає такі основні етапи:

1) спеціалісти фінансово-аналітичної служби на підставі стратегічних завдань, прогнозу розвитку економічної ситуації, зміни параметрів фінансових ринків та прогнозованих витрат і надходжень коштів встановлюють імовірну бажану структуру активів і пасивів банку, а також відповідну їй структуру прибутку. При цьому враховуються всі обмеження – як законодавчого характеру, так і внутрішньобанківські ліміти. На підставі встановлених структур формуються попередні значення планових показників для філій і основних структурних підрозділів банку;
2) попередні значення планових показників передаються для узгодження у відповідні підрозділи і філії банку. Менеджери й аналітики підрозділів і філій оцінюють можливість досягнення планових показників і в разі потреби висловлюють свою думку щодо необхідності їх коригування;
3) усі матеріали, включаючи прогнози зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, обґрунтування особливої думки топ-менеджерів структурних підрозділів, подаються на розгляд колегіального фінансового органу банку або фінансовому менеджеру, наділеному відповідними повноваженнями, для ухвалення остаточного рішення;
4) фінансово-аналітична служба формує середньостроковий фінансовий план банку, філій і структурних підрозділів.

Після завершення планового періоду фінансово-аналітична служба на підставі даних управлінського обліку формує для керівництва банку, філій і структурних підрозділів звіти про досягнення планованих показників і ефективності роботи підрозділів.

Процес фінансового планування має безперервний характер. Після закінчення одного планового періоду одночасно з аналізом результатів виконання фінансових планів розробляються й приймаються фінансові плани на наступний період.

Як правило, фінансовий план складається з двох частин: *плану портфеля активів, пасивів і послуг*, з одного боку, і *плану доходів і витрат* – з іншого. План містить як виробничі, так і портфельні функції комерційного банку. Незважаючи на це, фінансовий план є документом, у якому бюджет комерційного банку і план його портфеля активів, пасивів і послуг є логічно пов'язаними елементами єдиної системи.

Другий рівень фінансового планування банку – це тактичне фінансове планування.

Цей рівень планування забезпечує моніторинг фінансової діяльності банку шляхом ідентифікації основних ризиків за допомогою моделей аналізу його діяльності на основі балансових рівнянь (основного балансового рівняння, модифікованого балансового рівняння, рівняння динамічного бухгалтерського балансу і капітального рівняння).

Планування в рамках цього рівня передбачає:

- спостереження й аналіз стану фінансової діяльності банку;
- розробку та доведення до продуктових підрозділів оперативних коригувальних рішень у частині формування планових фінансових потоків; (кредиторської і дебіторської заборгованості банку);
- формування вимог до структури фінансових угод банку, що забезпечують врахування та мінімізацію основних банківських ризиків;
- прогнозування агрегованого балансу банку на заданому інтервалі часу в розрізі збільшення власного капіталу банку, структури власних і позикових коштів, збалансованості між прибутковістю і ліквідністю банку і т.п.

Третій рівень – це оперативне (поточне) фінансове планування. Він складається з двох підрівнів, перший з яких – внутрішньобанківське трансферне ціноутворення (внутрішньобанківське кредитування). Перший підрівень фінансового планування здійснюється шляхом регулювання конкретних операцій банку на основі трансферного ціноутворення на найближчу перспективу і щоденного перерозподілу фактично наявних у розпорядженні банку фінансових ресурсів з урахуванням вимог оперативних планів (розділів бізнес-планів) фінансової діяльності його продуктових підрозділів. Крім того, на цьому рівні відбувається оперативне планування складу і структури (обсяг, вартість, термін) конкретних поточних фінансових операцій з урахуванням їхнього впливу на стратегічні фінансові цілі і завдання банку.

Результати вирішення планових завдань на цьому підрівні відбиваються у визначенні мінімально необхідних обсягів та динаміки залучення і розміщення ресурсів на заданому інтервалі планування, а саме:

- припустимих значень пасивних інструментів – вартості, обсягу і терміну залучення;
- припустимих значень активних інструментів – вартості, обсягу і терміну розміщення;
- необхідного обсягу чистого прибутку банку.

Другий підрівень поточного фінансового планування являє собою операційно-вартісний аналіз банківських підрозділів і послуг.

Підрівень містить аналіз строків та обсягів залучених і розміщених ресурсів, умов виплати відсотків, а також непроцентних витрат банку.

Далі аналізується діяльність структурних підрозділів і конкретних видів операцій відповідно до ефективності їхньої роботи і порівняльної прибутковості (затратності) кожної операції.

За результатами такого аналізу визначаються:

- мінімально і максимально припустимі значення вартості і прибутковості фінансових операцій і структурних підрозділів банку;

- порівняльна ефективність фінансових операцій і діяльності підрозділів банку.

Крім того, операційно-вартісний аналіз банківських підрозділів і послуг дозволяє відстежити процентні і непроцентні витрати по кожній фінансовій операції і кожному підрозділу банку, знизити ризики нових видів діяльності і неконтрольованого розширення внутрішньої організаційної структури банку внаслідок управління середньою ціною банківських операцій на підставі середньої вартості активних і пасивних операцій.

Процес фінансового планування залежить також від напрямків, за якими відбувається ініціація та його розвиток. На рис. 6.3 подані різні варіанти схем розвитку фінансового планування та їх короткий опис.

Зміст логіки переходу від стратегічного планування до прийняття тактичних рішень фахівці вбачають у таких структурних елементах:

1) визначення і формулювання системи цілей, що ставить перед собою суб'єкт стратегічного планування;
2) аналіз вихідного рівня розвитку об'єкта стратегічного планування в період, що передує плановому;
3) визначення обсягу і структури потреб ринку в плановому періоді, у результатах функціонування відповідних підсистем стратегічного планування;
4) виявлення структури й обсягу наявних на початок планованого періоду і знову створених у цей період ресурсів;

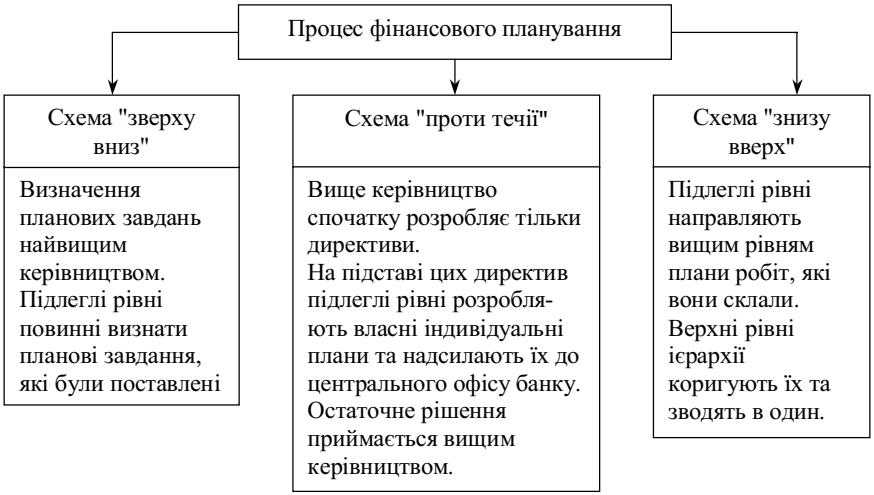


Рис. 6.3. Різні варіанти схем фінансового планування за напрямками

5) узгодження ресурсів і потреб у них для підсистем різного рівня шляхом подолання протиріч і невідповідностей, ранжирування потреб та підготовка управлінських рішень у формі прогнозів, програм, планів і бюджетів.

Основними принципами при плануванні доходів, витрат і прибутку, тобто основних фінансових показників діяльності банку, є:

- *цілеспрямованість* (узгодженість системи цілей банку за окремими напрямками діяльності з головною стратегічною метою);
- *цілісність* (комплексність і системність формування планових завдань);
- *гнучкість* (розробка та використання системи гнучких планів відповідно до умов зовнішнього середовища);
- *ефективність* (визначення параметрів контролю за діяльністю структурних підрозділів банку);
- *строковість* (розробка планів стосовно діяльності банку на чітко визначений термін).

Система фінансових планів у банку, як правило, розробляється на підставі:

- аналізу існуючої структури активів та пасивів, їх дохідності та вартості за попередні періоди, а також прогнозів на майбутнє відповідно до стратегії банку щодо джерел залучення та напрямків розміщення коштів;
- дотримання принципу відповідності між вартістю залучених ресурсів і дохідністю розміщених активів з метою отримання необхідного рівня процентної маржі, достатньої для ефективної діяльності кожного структурного підрозділу банку;
- забезпечення випереджаючих темпів приросту доходів порівняно з темпами приросту витрат;
- проведення політики обмеження витрат за окремими статтями небанківських операційних витрат і т.д.

Як свідчить практика, організаційно процес фінансового планування в банку містить такі етапи:

1) доведення керівникам структурних підрозділів політики банку стосовно здійснення активно-пасивних операцій і основних кількісних орієнтирів його стратегічного розвитку;
2) формування структурними підрозділами банку проектів планів на відповідний період і надання пропозицій до управління фінансового аналізу та прогнозування центрального офісу банку;
3) здійснення підрозділом фінансового аналізу та прогнозування центрального офісу банку протягом 10–25 днів аналізу отриманих проектів планів і, в разі недотримання основних кількісних орієнтирів, коригування планових показників діяльності структурних підрозділів банку;

4) затвердження бюджетним комітетом банку консолідованого плану доходів, витрат і прибутку;
5) доведення підрозділом фінансового аналізу та прогнозування центрального офісу банку всім структурним підрозділам банку затверджених контрольних показників фінансової діяльності.

Структурні підрозділи надають підрозділу фінансового аналізу та прогнозування центрального офісу банку проекти планів у таких формах:

- середній баланс;
- план доходів і витрат;
- планова структура продуктивних активів та залучених коштів;
- план операційних витрат.

Планування доходів і витрат від активно-пасивних операцій банку здійснюється виходячи з середнього рівня відповідних показників, що склалися в попередні періоди, та макроекономічних прогнозів на плановий період.

Загальні обсяги залучених коштів та продуктивних активів, як правило, плануються на підставі аналізу фактичних даних минулих років. При цьому при плануванні структури активно-пасивних операцій до уваги беруться основні завдання банку: розширення клієнтської бази, збільшення обсягів кредитного портфеля, ліміти та нормативні співвідношення кредитно-інвестиційного портфеля банку до обсягу залучених коштів і т.д.

На підставі запланованих обсягів активних та пасивних операцій і планової середньої доходності та витратності формуються планові показники процентних доходів і витрат банку.

При цьому загальні доходи та витрати банку поділяються на такі групи:

- *загальні доходи*:
  - процентні;
  - комісійні;
  - від торговельних операцій;
  - інші;
- *загальні витрати*:
  - процентні;
  - комісійні;
  - інші банківські операційні;
  - небанківські операційні;
  - відрахування в резерви;
  - непередбачені витрати.

Основними контрольними показниками діяльності структурних підрозділів банку є:

- прибуток до оподаткування та формування резервів;
- комісійний прибуток;

- процентний прибуток;
- небанківські операційні витрати;
- відрахування до резервів з метою страхування кредитних ризиків;
- спред кредитно-депозитних операцій;
- обсяги кредитного портфеля юридичних та фізичних осіб;
- обсяги залишків поточних та строкових коштів фізичних осіб і т.д.

З метою оперативного контролю за витратами підрозділом фінансового аналізу та прогнозування центрального офісу банку формується звітність за окремими статтями небанківських операційних витрат. При цьому контроль здійснюється щодекадно, щомісячно та з іншою періодичністю. Об'єктами особливого контролю, як правило, є статті небанківських операційних витрат, які обмежуються нормативами, затвердженими правлінням банку, а саме:

- витрати на поточний ремонт;
- витрати на відрядження;
- витрати на підготовку кадрів;
- представницькі витрати;
- витрати на маркетинг і рекламу;
- витрати на спонсорство та меценатство;
- господарські та інші витрати.

З метою досягнення стратегічних цілей банки розробляють *бізнес-плани*.

Бізнес-план – це економічний документ, що включає інтегроване планування всіх основних видів діяльності банку (його виробничих, комерційних та соціальних напрямків). Він не має директивного характеру, регулярно коригується, адаптується до ринкової ситуації.

У бізнес-плані обґрунтовуються загальні та специфічні деталі функціонування банку в ринкових умовах, здійснюється вибір стратегії та тактики конкурентної боротьби, оцінка фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, які потрібні для досягнення місії та стратегічних цілей банку.

План має надавати об'єктивне уявлення про можливості розвитку банківських послуг, їх технології, ціни та можливі прибутки, визначати зони ризику, пропонувати шляхи його зниження. Він містить як внутрішньобанківські завдання, пов'язані з управлінням, так і зовнішні контакти.

Структура бізнес-плану не є жорсткою, а залежить від методики, що використовується. Звичайно бізнес-план включає маркетинговий план, план виробництва, фінансовий план та організаційний план.

Взаємозв'язок між основними розділами бізнес-плану показано на рис. 6.4. Даний внутрішній документ розробляється відповідно до бізнес-політики банку на тривалий термін.

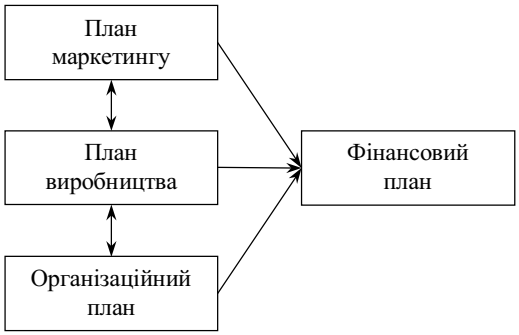


Рис. 6.4. Взаємозв'язок основних розділів бізнес-плану

На цей час в Україні найбільш відомі такі основні західні методики з розробки бізнес-планів:

- *UNIDO* (методика установи Організації Об'єднаних Націй щодо промислового розвитку для країн, що розвиваються, для підготовки промислових техніко-економічних обґрунтувань і її електронна версія *COMFAR*);
- *World Bank* (методика Всесвітнього банку реконструкції і розвитку);
- *Goldman, Sachs & Co* (методика найбільшого банківського дому Уолл-Стрит, одного з лідерів світового інвестиційного бізнесу);
- *Ernst & Young* (методика інтернаціональної консультаційно-аудиторської фірми).

Бізнес-план передбачає вирішення стратегічних та тактичних завдань, що стоять перед банком, а саме:

- організаційно-управлінську та фінансово-економічну оцінку банку;
- пошук потенційних можливостей розширення асортименту та обсягу послуг, аналіз сильних та слабких сторін банку;
- формування інвестицій на період, що планується.

Процес бізнес-планування змушує керівників всіх структурних підрозділів детально вивчити кожний елемент можливих ризиків їх діяльності, допомагає виявити слабкі місця та резерви.

Планування діяльності банківської установи допомагає її керівництву вирішити такі проблеми:

- на підставі маркетингових досліджень та аналізу стану ринку банківських послуг, макросередовища, попиту та мотивації цільових груп клієнтів визначити конкретні фінансові продукти, що надаватимуться банком, а також цільові ринки та місце банку на цих ринках;
- сформувати довгострокові цілі підрозділів банку та тактику їх досягнення, визначити осіб, що відповідають за їх реалізацію;

- оцінити видатки на формування та реалізацію банківських продуктів на підставі аналізу внутрішньої звітності;
- на підставі аналізу структури підрозділів та рівня професіоналізму персоналу виявити відповідність чисельності та якісного складу персоналу банку, мотивації їх праці вимогам щодо досягнення поставлених завдань;
- визначити необхідні маркетингові та рекламні заходи для досягнення запланованих короткострокових та довгострокових цілей;
- дати оцінку фінансового стану підрозділів банку та оцінку відповідності наявних фінансових і матеріальних ресурсів можливостям досягнення запланованих завдань;
- передбачити ризики (проблеми), що можуть зашкодити практичному виконанню плану.

У процесі планування формалізуються обов'язки та відповідальність керівників структурних підрозділів, визначаються показники діяльності підрозділів банку для подальшого контролю.

Потреба в плануванні виникає при вирішенні питань, пов'язаних з упровадженням нових банківських продуктів і технологій, з відкриттям або закриттям нових підрозділів банку.

Фахівці виділяють такі види бізнес-планів за ступенем деталізації поданої в них інформації:

- *бізнес-проспект інвестиційного проекту* (обсяг – 2–7 сторінок машинописного тексту, підкріплених фінансовими розрахунками). Основне призначення – у вигляді стислої аналітичної інформації подати інвесторові необхідні для ухвалення рішення про доцільність подальшого розгляду даного проекту, а також керівництву вищого рівня для формування пакета проектів організації. Він готується групою експертів і аналітиків на основі короткого бізнес-плану;
- *короткий бізнес-план інвестиційного проекту* (обсяг – 30–50 сторінок плюс додатки). Основне призначення – детальна оцінка пропозицій, надання структурованої інформації інвесторові і добір проектів для подальшого опрацювання з метою інвестування. Тривалість розробки – до 1 місяця. Працюють над цим планом 2–3 експерти і координатор. Можливе формування короткого бізнес-плану на основі найбільш важливої інформації з повного бізнес-плану;
- *повний бізнес-план інвестиційного проекту* (обсяг – від 100 сторінок). Основне призначення – для прийняття остаточного рішення, комплексного, детально пророблено обґрунтування використання інвестицій і формування робочого плану дій по реалізації проекту. Розробляється з залученням консультантів, попередньо відібраних інвестором. Тривалість розробки – 3–5 місяців (залежно від масштабу проекту) командою з 7–10 чоловік.

Характеристика етапів розробки короткого бізнес-плану з переліком отримуваних результатів на кожному з них, а також орієнтовною оцінкою затрат часу подана в табл. 6.4.

Таблиця 6.4. Характеристика етапів розробки короткого бізнес-плану

	Основні етапи	Тривалість	Результати етапу
1	Проведення оперативної наради з визначення цілей і завдань проекту за участю всіх зацікавлених осіб (ініціаторів проекту, організації-виконавця, інвесторів і розроблювачів бізнес-плану)	3–5 год.	Формування загального бачення ситуації по проекту, його цілей і результатів від реалізації. Уточнення детальної схеми ведення робіт з формування бізнес-плану і фіксація домовленостей з основними зацікавленими особами про зустрічі
2	Внутрішня зустріч розроблювачів бізнес-плану (3–5 чоловік) по інвентаризації вихідних матеріалів, призначення відповідальних за напрямки	15–20 год.	Попереднє структурування поданих матеріалів. Визначення „білих плям" проекту. Розробка заходів щодо їх усунення. Визначення відповідальних по напрямках. Розробка плану-графіка проведення робіт
3	Зустрічі з фахівцями організації (3–5 чоловік, що відповідають усередині проекту за конкретні напрямки) для уточнення поданих матеріалів	1–3 год. з кожним фахівцем	Одержання додаткової інформації щодо „білих плям"
4	Проведення маркетингового дослідження (у міру необхідності)	2–3 тиж.	Отримання об'єктивної оцінку ринку і визначення можливості щодо просування продукції
5	Робота над розділами бізнес-плану щодо їх структуризації і доповнення	30–50 год. по напрямку	Написання розділів бізнес-плану. Розробникам зрозумілі сильні і слабкі сторони проекту. Визначення необхідності залучення експертів
6	Підготовка варіантних розрахунків по основних розділах	15–20 год. по напрямку	Дослідження альтернативних варіантів розвитку проекту. Оцінка впливу різних факторів на ефективність проекту
7	Організація роботи експертної групи щодо оцінки ефективності реалізації проекту і вірогідності поданих матеріалів	5–10 год.	Експертний висновок про проект, визначення його пріоритетів
8	Робота координатора разом з розробниками по узгодженню основних розділів і повної структуризації бізнес-плану	20–30 год.	Початковий варіант бізнес-плану
9	Узгодження отриманих даних з фахівцями організації-виконавця й інвестора по розділах бізнес-плану, збір зауважень щодо проекту	5–10 год.	Ознайомлення фахівців організації з початковим документом, формування пакету пропозицій щодо доповнення й уточнення бізнес-плану
10	Усунення недоліків з урахуванням зауважень, доробка проекту	10–15 год.	Облік змін і доповнень, запропонованих фахівцями
11	Подання повного тексту і проведення наради по його обговоренню з усіма зацікавленими особами (ініціаторами проекту, представниками організації-виконавця, інвесторами і розробниками бізнес-плану)	2–5 год.	Презентація бізнес-плану. Формування у зацікавлених осіб єдиного бачення ситуації. Початок реалізації проекту (або його відхилення). Прийняття бізнес-плану як плану реальних дій.

Процес планування починається з формування стратегічних завдань, що стоять перед банком. Для цього насамперед здійснюється фінансовий аналіз діяльності банку за минулі періоди, визначаються недоліки і слабкі сторони, які необхідно усунути, а також переваги і сильні сторони, які необхідно використати.

Наступним кроком є формування плану маркетингу, в якому оцінюється можливість досягнення поставлених цілей та шляхи їх досягнення. Маркетингова складова описує основні напрямки діяльності у плановому періоді, шляхи досягнення проектних обсягів залучення кредитних ресурсів та їх розміщення, можливість надання інших банківських послуг з урахуванням позиціонування цих послуг на вибраних цільових сегментах (групах) клієнтів та прийоми роботи з різними групами клієнтів. Викладається загальна стратегія маркетингу, та схема ціноутворення на банківські послуги (процентні ставки та тарифи). Для кожної групи клієнтів повинна бути своя схема ціноутворення і розробки стандарту якості обслуговування на свій набір банківських послуг, а також свої методи стимулювання приросту обсягу послуг, що надаються установами, та просування цих послуг на ринок.

Маркетинговий план містить такі складові:

- аналіз ринкових досліджень по наданню послуг;
- визначення цінової політики на банківські послуги;
- план обсягів банківських продуктів та послуг;
- план по залученню фінансово-стійких клієнтів;
- заходи по якісному обслуговуванню клієнтів (розробка стандартів якості обслуговування для кожної групи цільових клієнтів);
- план цільової рекламної кампанії;
- іміджеву рекламну кампанію для підтримки позитивної думки стосовно банку серед цільових, потенційних клієнтів та громадськості;
- план розвитку філіальної мережі.

На підставі визначених цілей та маркетинг-плану складається виробнича частина плану та прогнозний баланс.

Виробничий план повинен довести, що банк здатний організувати банківську діяльність з певною ефективністю. Розглядається структура позичальників щодо їх надійності та досвіду виконання попередніх кредитних угод, а також ресурсний план по строках залучення та групах клієнтів.

З урахуванням сформованих планів пасивних та активних операцій банку складається прогнозний баланс станом на кожну квартальну дату. Прогнозний баланс оцінюється на відповідність економічним нормативам та показникам, передбаченим Інструкцією «Про порядок регулювання діяльності банків в Україні» (Затверджена Постановою НБУ № 368 від 26.06.2001, у редакції зі змінами, внесеними згідно з постановами НБУ № 39 від 26.01.2002, № 81 від 26.02.2002, № 186 від 20.05.2002).

Обґрунтування процентних ставок, прийнятих при розрахунках активно-пасивних операцій, подається в плані маркетингу.

Виходячи з розрахункових обсягів, структури активних та пасивних операцій та цінової політики плануються доходи та витрати по кожному виду таких операцій. На підставі аналізу звітних даних та маркетинг-плану плануються комісійні доходи та витрати по інших послугах банку.

Після приведення балансу у відповідність з вимогами показників ліквідності та головними завданнями роботи банку в плановому періоді здійснюється розрахунок *фінансової частини плану*. Фінансові розрахунки можуть привести до необхідності внесення коректив у виробничу частину плану та плану маркетингу. Після їх узгодження зважуються можливі ризики невиконання намічених завдань та розробляються заходи щодо їх оптимізації.

З метою зниження фінансового ризику прийняття рішень розробляється ряд захисних механізмів. Такими можуть бути інформаційне забезпечення, формування страхових резервів та оптимізація рішень. Прийняття фінансових рішень в умовах недостатньої та неякісної інформації збільшує ризик неодержання доходів.

Крім того, вивчається та оцінюється потенціал персоналу підрозділів банку щодо відповідності його чисельності та якісного складу поставленим завданням.

Функції управління персоналом у банку реалізуються за чотирма основними напрямками, які безпосередньо пов'язані з комерційними цілями банку:

- *планування роботи з персоналом* – розробка стратегії управління персоналом. На основі управління за цілями та зміни цілей банку здійснюється прогнозування потреби в людських ресурсах та наймання персоналу;
- *здійснення роботи з персоналом* – регулярне проведення атестації персоналу разом з лінійними менеджерами. За результатами атестації планується та проводиться підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу. За результатами атестації та на основі аналізу регулярних соціологічних досліджень планується кар'єра та формується резерв персоналу.
- *моніторинг результатів діяльності персоналу*, що здійснюється на підставі результатів атестації, у межах управління за цілями;
- *управління обміном інформацією та комунікаціями* – адміністрування систем інформаційних технологій для отримання та зберігання даних про персонал банку.

На останньому етапі формується організаційний план, в якому конкретно розглядаються центри відповідальності за певні ділянки банківської роботи, а також намічаються допоміжні заходи.

6.4. Система бюджетування в рамках фінансової стратегії

Бюджет – найбільш поширений документ для отримання управлінської інформації, який дозволяє прогнозувати обсяги доходів і витрат відповідно до основних видів банківських операцій (процентних, комісійних, інших), а також структурних підрозділів.

Бюджет – це план майбутніх операцій, виражений в кількісних вимірниках. Розробка консолідованого бюджету банку стосовно структурних підрозділів забезпечує планування операцій у кожному періоді часу, дозволяє передбачити майбутні проблеми і визначити кращий шлях для досягнення стратегічної мети.

Бюджетування (процес розробки бюджету) включає підготовчі заходи до розробки бюджету, безпосередньо процес складання бюджету, а також контроль за його виконанням та коригування бюджету.

У цілому процес бюджетування має забезпечити ефективність планування, контролю, оцінки результатів діяльності, інформаційного обміну і координації роботи підрозділів банку. При підготовці бюджету банку повинні враховуватися макроекономічні тенденції розвитку економіки, параметри грошово-кредитної політики центрального банку країни на поточний рік (дисконтна ставка, офіційний курс валют і інші показники), що визначають динаміку розвитку основних ставок залучення і розміщення ресурсів.

Існують такі види бюджетів:

- *бюджет ресурсів* – середній залишок по рахунку (розрахунковому, поточному й ін.) перемножується на кількість запланованих для відкриття рахунків. Таким чином планується залучення ресурсів по клієнтах (юридичних особах, фізичних особах), по валютах і строках і т.д. Здійснюється коригування позиції по фінансових ресурсах на фонди обов'язкового резервування. За даними клієнтських заявок на кредити, по обсягу наданих кредитів за попередній період визначається плановий обсяг і терміни надання позичок та встановлюється плановий обсяг надання кредитів на конкретний період;
- *бюджет операційних доходів і витрат* – на підставі визначення середніх ставок залучення коштів плануються процентні й інші витрати банку. За наявною інформацією про розміщені ресурси і за середніми показниками по плановому розміщенню визначаються доходи. Комісійні статті доходів плануються від досягнутого результату і планового розширення послуг. Використовуючи визначені трансферні ціни, розраховуються доходи від передачі або одержання ресурсів від інших підрозділів банку;
- *бюджет господарських витрат* – планування господарських витрат відбувається шляхом їх нормування;

- *бюджет витрат на заробітну плату* – планується на основі штатного розкладу, передбачуваного руху кадрів і обсягу використання праці позаштатних робітників;
- *бюджет капітальних витрат* – складається на основі кошторисів капітальних вкладень, розписаних по термінах інвестицій.

Як правило, бюджет банку формується строком на один рік з поквартальним плануванням.

При нестабільності фінансової, економічної і політичної ситуації, коли перед банками особливо гостро постають питання підтримки ліквідності й відновлення платоспроможності, інструмент бюджетування доцільно використовувати для рішення як короткострокових завдань, які стоять перед банком, так і *довгострокових стратегічних* завдань, що можна забезпечити шляхом використання новітніх інформаційних технологій і автоматизованих систем управління.

Фахівці відзначають, що в багатьох вітчизняних банків технології бюджетування є недосконалими. Дуже часто бюджетування розглядається лише як процес планування витрат банку, при цьому така важлива частина, як формування ресурсів (і насамперед дохідна складова) або виключається з розгляду, або аналізується іншими управлінськими структурами незалежно від видаткової частини. Проте за відсутності планування дохідної частини бюджету дати чітке й обґрунтоване визначення цілей банку по збільшенню прибутковості неможливо.

Крім того, якщо витрати не об'єднані в одну модель з відповідними доходами, їх аналіз не може бути повноцінним. Для того щоб розробити високоефективну систему бюджетування або підвищити якість уже існуючих процедур, фахівці рекомендують створити *модель діяльності банку*, що дозволить здійснювати єдиний комплексний аналіз доходів і витрат і формувати всебічний і несуперечливий бюджет банку на заданий період.

Інструмент бюджетування може бути покладений в основу розробки і реалізації плану фінансового оздоровлення банку. Таким чином, технологія бюджетування може використовуватися як для розробки статичного (фіксованого) бюджету, так і гнучкого (оперативного), що дозволяє робити прогноз на короткий проміжок часу і виробляти стратегію дій залежно від зміни зовнішніх ринкових умов функціонування банку.

При побудові системи бюджетування необхідно регулярно здійснювати аналіз минулих і поточних тенденцій і умов функціонування ринку, що можуть вплинути на реальність прогнозу. Необхідно створювати різні сценарії прогнозів на основі змінних показників (процентні ставки і курси валют, ціни акцій, рівень інфляції, рівень ризику й ін.), а також аналізувати їхній вплив на стратегічні цілі і завдання банку.

Статичний бюджет становить собою жорстко заданий і один раз затверджений план, виконання якого обов'язкове і залежить від зміни економічних умов. На противагу йому гнучкий бюджет припускає наявність значної кількості сценаріїв виконання бюджету або регламентованих змін початкового плану, що вступають у силу при настанні певних подій (наприклад, різкого падіння курсу національної валюти або кризи ліквідності).

Гнучкий бюджет вигідно відрізняється від фіксованого в умовах відносно низької передбачуваності ринкової кон'юнктури, тому що дозволяє оперативно вносити зміни в бюджетну політику банку з метою якнайшвидшого пристосування до умов, що змінилися. Саме тому провідні фахівці рекомендують мати в банку декілька готових сценаріїв.

Однак гнучкий бюджет має і певні недоліки. Наприклад, він набагато складніший в розробці. Крім того, необхідно розумно обмежувати кількість сценаріїв, обираючи найвірогідніші та найважливіші з них; також слід максимально жорстко визначати критерії внесення змін до бюджету, щоб уникнути розпливчастості поставлених цілей і запобігти можливим зловживанням.

Бюджетування передбачає формування таких документів: уніфікованих форм звітів (звіту про залучення/розміщення ресурсів, на основі якого створюється прогнозний баланс; безпосередньо прогнозного балансу; звіту про прибутки і збитки; звіту про рух грошових коштів) з урахуванням специфіки й особливостей діяльності конкретного банку. Уніфікація зазначених форм звітів дозволяє з мінімальними витратами побудувати модель консолідації й агрегування балансів і бюджетів окремо взятих підрозділів у зведений комплексний бюджет банку.

Формування бюджету виконується відносно системи об'єктів – бюджетних одиниць. Бюджетними одиницями при фінансовому плануванні в банку можуть виступати: банк у цілому; установи банку (філії, додаткові офіси); внутрішні структурні підрозділи банку; продукти банку (операції, послуги) і клієнти.

Крім того, бюджети можуть вестись стосовно сегментів, центрів фінансової відповідальності (підрозділів, яким делегована вся повнота господарчої самостійності, фінансової відповідальності і ризику роботи), і *бізнес-напрямків* (видів діяльності, що здійснює банк).

Виділення центрів фінансової відповідальності – прогресивний захід фінансового менеджменту, що набуває особливого значення у великих банках. Даний процес полягає у підвищенні ефективності роботи банку шляхом виділення окремих підрозділів в одиниці, що мають значну фінансову самостійність. Такий метод надає можливість змагання між конкуруючими підрозділами, визначати збиткові напрямки бізнесу, стимулювати персонал, нараховуючи відповідну премію за позитивні фінансові показники діяльності підрозділу.

Процес виділення центрів фінансової відповідальності розпочинається з формулювання основних принципів їх створення, схеми руху грошових коштів через розрахунково-фінансовий центр. Потім за центрами закріплюються основні фонди і приміщення. Для початкового періоду обираються найбільш підготовлені підрозділи, що й формують перші центри фінансової відповідальності, а відповідальні працівники проходять додаткову підготовку.

Основними завданнями виділення центрів фінансової відповідальності є:

- підвищення мотивації керівництва і персоналу підрозділів по збільшенню прибутковості і зниженню витрат;
- посилення відповідальності підрозділів за їхній фінансово-економічний стан;
- збільшення надходжень коштів шляхом збільшення завантаження наявних потужностей;
- перенесення ринкових умов господарювання на рівень підрозділів.

Головний недолік використання центрів фінансової відповідальності у банках полягає у викривленні загальних цілей організації, з якими вступають у протиріччя локальні цілі підрозділів, що мають фінансову самостійність.

Основним завданням фінансової стратегії при створенні центрів фінансової відповідальності є формування такої системи взаємовідносин між центрами фінансової відповідальності і визначення таких цілей, пріоритетів і принципів функціонування, за яких не виникає розбіжностей між локальними цілями фінансово самостійних одиниць і глобальними цілями банку.

У табл. 6.5 подана класифікація центрів фінансової відповідальності за типами, а також зазначені основні принципи їх функціонування.

Фахівці розрізняють три варіанти ведення бюджетів по сегментах:

1. Центри фінансової відповідальності однозначно входять у бізнес-напрямок. У цьому випадку по центрах фінансової відповідальності створюються бюджети активів і пасивів і фінансовий план. Бюджети бізнес-напрямків є сумою бюджетів центрів фінансової відповідальності, що входять у бізнес-напрямки. Сума по бюджетах бізнес-напрямків дорівнює сумі бюджетів по центрах фінансової відповідальності і дорівнює консолідованому бюджетові банку.
2. Бюджети центрів фінансової відповідальності і бізнес-напрямків ведуться роздільно. По центрах фінансової відповідальності враховуються тільки накладні витрати і капітальні вкладення, по бізнес-напрямках ведуться бюджети активів і пасивів та фінансовий план у частині операційних доходів і витрат.

Таблиця 6.5. Типи центрів фінансової відповідальності і принципи їх функціонування

Типи центрів фінансової відповідальності	Принципи функціонування
Бюджетні	Затверджується бюджет, за перевищення якого передбачаються санкції по зниженню преміальної частини заробітної плати
Виробничі з особовим рахунком у бухгалтерії	Надані послуги оплачуються за трансферними (внутрішніми) цінами, витратна частина визначається по регістрах бухгалтерського обліку
Виробничі з особовим рахунком у бухгалтерії і субрахунком у банку	Додатково до оплати послуг за трансферними цінами вводиться субрахунок у банку, з якого здійснюються платежі в межах ресурсів центру фінансової відповідальності
Бізнес-одиниці, відособлені по витратах і доходах за одним із видів послуг	Додатково до оплати послуг за трансферними цінами і наявності субрахунку здійснюються платежі по податках, сплата частини загальногосподарських витрат, перераховується частина прибутку, контролюється дебіторська заборгованість

3. Бюджети центрів фінансової відповідальності створюються відповідно до бізнес-напрямків. Як і в першому варіанті, по центрах фінансової відповідальності ведуться бюджети активів і пасивів і фінансовий план, але лише статті бюджетів центрів фінансової відповідальності відразу за кількома бізнес-напрямками. Накладні витрати ведуться просто по центрах фінансової відповідальності, а на бізнес-напрямки не розподіляються.

Для того щоб банк зміг складати бюджети по центрах фінансової відповідальності, необхідно розподілити:

- активи і зобов'язання між усіма центрами;
- процентні доходи і витрати;
- комісійні доходи і витрати;
- прямі і непрямі витрати по центрах;
- основні кошти по центрах.

Планування бюджетів здійснюється послідовно. Спочатку плануються середні значення по статтях бюджетів активів і пасивів. Для кожної статті балансу активів і пасивів на кожний місяць планується вартість ресурсів. Далі по кожній статті середнє значення балансу активів і пасивів перемножується на вартість даного ресурсу й обчислюється величина операційних доходів і витрат по статтях фінансового плану.

Ефективно організований процес бюджетування в банку передбачає наявність сукупності бюджетів підрозділів. Бюджети підрозділів банку передаються у відділ планування і бюджетування (або в іншу структуру),

де здійснюється їх вивчення, внесення необхідних коректив і консолідація. У результаті формуються балансовий звіт, бюджет, звіт про рух грошових коштів і план заходів для банку в цілому.

Перш ніж одержати остаточний варіант бюджету банку, необхідно пройти трудомісткий етап узгодження бюджету банку і відповідних бюджетів підрозділів керівництвом банку в рамках стратегії розвитку.

Створення бюджету банку є складним багаторівневим процесом, який ґрунтується на взаємодії підрозділів банку з відділом планування і керівництвом банку, включає зміни і коригування бюджетів підрозділів до моменту досягнення оптимального результату. Можливий варіант, коли керівництво банку в адміністративному порядку доводить бюджет підрозділів банку зверху вниз.

Фахівці визнають найбільш оптимальним і життєздатним варіантом такий, за якого бюджети підрозділів спочатку розробляються безпосередньо самими підрозділами, а потім формується зведений бюджет банку. Взаємодія між підрозділами і керівництвом при цьому здійснюється як зверху вниз, так і знизу вверх. Саме при такому підході відпрацьовуються всі основні стратегічні завдання і реальні шляхи їх досягнення.

Основна робота фахівців з бюджетування полягає у виконанні коректних операцій по *розподілу ресурсів* у багаторівневій ієрархічній структурі взаємопідлеглих бюджетів, між якими встановлені певні зв'язки. Основні операції з удосконалення схем розподілу ресурсів подані в табл. 6.6.

Таблиця 6.6. Операції з удосконалення схем розподілу ресурсів

Найменування операції	Опис
Додавання або об'єднання	На основі двох існуючих схем з однаковою структурою рівнів у результаті об'єднання елементів на всіх рівнях і додавання ресурсів для елементів, що є в обох схемах, створюється нова схема
Перетин	Нова схема створюється шляхом виділення загальної підмножини елементів у батьківських схемах і виконання операцій з ресурсами, розподіленими по однакових елементах: мінімум або максимум ресурсів; сума або різниця ресурсів
Додавання підпорядкованої схеми	Нова схема формується за допомогою додавання до однієї зі схем операндів як додаткових нижніх рівнів іншої схеми. При цьому кінцевий елемент верхнього рівня повинен збігатися з початковим елементом нижнього рівня (набір елементів на цих рівнях може не збігатися). Таку операцію можна використовувати, наприклад, для деталізації загальної схеми віддаленими користувачами
Пропорційне збільшення (зменшення) обсягу ресурсів	Пропорційна зміна обсягу розподілених ресурсів на всіх елементах схеми (підпорядкованої схеми)

При складанні прогнозного балансу й інших форм звітів банку на кожному етапі необхідно враховувати ряд зовнішніх і внутрішніх обмежень, що накладаються на розроблювану модель.

Зовнішні обмеження включають нормативи центрального банку, зокрема, достатність капіталу, допустимий розмір відкритої валютної позиції, нормативи миттєвої і поточної ліквідності та ін.

Внутрішні обмеження включають ліміти і вимоги, установлені внутрішньобанківськими документами, зокрема, ліміти на обсяг вкладень і на рівень ризику, необхідний рівень рентабельності і/або процентної маржі банку, обсяг високоліквідних активів, розмір гепу й ін.

Звіт про рух грошових коштів дозволяє визначити недостачу або надлишок ресурсів. При застосуванні системи таких звітів нестача або надлишок ресурсів по банку збігається з нестачею або надлишком ресурсів, що формується в підрозділах. На підставі цього звіту керівництво може вносити відповідні корективи в бюджети підрозділів у процесі розробки остаточного рішення.

Звичайно виділяються такі етапи бюджетного процесу в банку:

- *побудова і коригування бізнес-моделі* – полягає у побудові формалізованої схеми ведення бізнесу, а також прогнозних моделей і різних сценаріїв розвитку. Фактично бізнес-моделі являють собою різні схеми з формування і витрат ресурсів. Вони містять математичний опис механізму планування бюджету, зв'язків між його елементами, а також певних обмежень – *бізнес-правил* (наприклад, актив завжди має дорівнювати пасиву; обсяг кредитних ресурсів зменшується на величину обов'язкових резервів і т.д.). Система бюджетування тісно інтегрована з іншими аналітичними системами, що суттєво підвищує її ефективність;
- *складання бюджету* – залежно від принципового підходу, що використовується у тому чи іншому банку (*зверху вниз* чи *знизу вверх*), відбувається поетапне формування загального бюджету та бюджетів підрозділів, відділень чи філій банку;
- *затвердження бюджету* – відбувається врегулювання окремих статей, виявлення і вирішення протиріч у показниках надходження ресурсів і їх використання. На даному етапі проект бюджету може бути суттєво змінений, оскільки його остаточний варіант залежить від значної кількості різнорідних факторів (кон'юнктури ринку, стабільності соціально-економічної ситуації і т.д.). Результатом етапу є *бюджет банку*, прийнятий на певний період. Оскільки значну кількість факторів складно прогнозувати на тривалий період з високим ступенем імовірності, іноді застосовується технологія *гнучкого бюджету*, у який заздалегідь закладена можливість змін залежно від динаміки тих чи інших показників. Основна риса даного етапу – проект бюджету, що є результатом консолідації всіх підпорядкованих бюджетів, розглядається комплексно, і зміні

піддаються окремі показники окремих статей бюджету з метою їх узгодження для оптимального розподілу наявних ресурсів;

- *доведення контрольних цифр* – після затвердження проекту бюджету необхідно повідомити про всі зміни укладачам первинних бюджетів, тобто довести до них затверджені контрольні цифри, а в разі необхідності надати їм можливість скоригувати вихідні бюджети. Сутність цього процесу полягає у виділенні *фрагментів бюджету* (за своєю структурою і змістом вони є первинними бюджетами) і доведенні їх до підлеглих структур. Автори первинних бюджетів приводять їх у відповідність з контрольними показниками, коригуючи показники з умовою повного розподілу ресурсу. Завдання обробки доведених зверху показників полягає у зміні значень ресурсів у вузлах бюджетного «дерева» і підлеглій ієрархії. Відкориговані первинні бюджети підрозділів і служб знову консолідуються для підтримки загального бюджету організації в актуальному стані. Відбувається перевірка бюджету на цілісність і вірогідність даних;
- *виконання бюджету* – найбільш тривала і відповідальна з усіх стадій бюджетування. Бюджет може піддаватися різним коректівам залежно від зміни зовнішніх умов або внутрішніх потреб (ресурси перерозподіляються і скорочуються, статті бюджету пропорційно зменшуються і т.д.). Фактично це процес редагування локалізованої в одному місці інформації і доведення результатів коригування до зацікавлених сторін;
- *контроль виконання* – даний етап фактично починається з моменту затвердження бюджету. Оскільки його тривалість не визначається календарним терміном бюджету, він може тривати досить довго. Тут здійснюється аналіз результатів діяльності організації і причин відхилень реального виконання бюджету від запланованого. На підставі підсумків цього етапу можуть змінитися не тільки хід виконання бюджету або бізнес-модель, але й напрямок ведення бізнесу всього банку.

Типовою для вітчизняних банків є ситуація, за якої виявляється, що в ході виконання бюджету відбувається перевищення видатків над доходами і необхідне коригування видаткових статей бюджету. Таке коригування має назву *секвестр бюджету* і означає, що пропорційному скороченню піддаються не всі видаткові статті, а лише незахищені (тобто ті, що не належать до захищених статей витрат).

Захищені статті витрат – це статті, які необхідні для здійснення банком своєї діяльності і виконання договірних зобов'язань, тобто ті, що є обов'язковими незалежно від рівня активності діяльності банку і відмовитися від яких він не може. Наприклад, до захищених статей витрат можна віднести орендну плату, оплату рахунків за надання комунальних послуг, перерахування податкових платежів і т.д.

Однак секвестр бюджету за умов перевищення витрат над доходами відбувається не завжди, бо можлива ситуація, коли існують додаткові дже-

рела для покриття бюджетного дефіциту. У такому випадку відбувається коригування дохідний статей.

Приклад з практики

Процес бюджетування в банку «Аваль»

Процес бюджетування в АППБ «Аваль» здійснюється згідно з Положенням «Про планування доходів, витрат та прибутку АППБ «Аваль», яке затверджено постановою правління. У даному Положенні визначено основні етапи, принципи та порядок планування доходів, витрат та прибутку, затверджено порядок формування звітності про виконання бюджету, передбачено міри відповідальності за виконання планових показників.

На цей час у банку впроваджено горизонтальне бюджетування – складання консолідованого бюджету банку на основі бюджетів структурних підрозділів.

Бюджет складається на рік із поквартальною розбивкою. За одиницю бюджетування в АППБ «Аваль» прийняті дирекції та філіали. Бюджет центрального офісу складається із бюджетів департаментів, управлінь та відділів.

Процес формування бюджету поділяється на 4 етапи:

1) оголошення вищим керівництвом загальних цілей банку;
2) підготовка планів структурними підрозділами;
3) аналіз планів, наданих структурними підрозділами, внесення змін у плани відповідно до рекомендацій керівництва;
4) затвердження бюджетів.

У системі АППБ «Аваль» бюджет складається знизу вверх. Структурні підрозділи центрального офісу, дирекції (філії) надають фінансовому департаменту проекти «Планової структури процентних активів і процентних пасивів» та «Плану доходів та витрат».

У «Плановій структурі процентних активів та процентних пасивів» зазначаються загальні середньоденні обсяги процентних активів з розбивкою по статтях та валютах:

- надані міжбанківські кредити;
- надані міжфіліальні кредити;
- кредити, надані клієнтам;
- цінні папери.

Крім того, у цьому документі також вказуються загальні обсяги залучених коштів з розбивкою по статтях та валютах:

- кошти, одержані від інших банків;
- кошти бюджетних та позабюджетних фондів;
- кошти до запитання клієнтів банку;
- строкові кошти юридичних осіб;
- строкові кошти фізичних осіб;
- отримані міжфіліальні кредити.

Об'ємні показники (обсяги залучених коштів та процентних активів) плануються на підставі фактичних даних минулих років. При цьому при плануванні структури активно-пасивних операцій до уваги беруться основні завдання, що проголошені банком, по збільшенню клієнтської

бази, нарощуванню обсягів кредитного портфеля. Крім того, враховуються також затверджені Комітетом з управління активами та пасивами ліміти та співвідношення кредитно-інвестиційного портфеля до залучених коштів.

Планування доходності активно-пасивних операцій здійснюється на підставі середньої фактичної доходності, що склалася в попередні періоди, та макроекономічних прогнозів, які викладено в бізнес-плані.

На підставі запланованих середньоденних обсягів активних та пасивних операцій та запланованої середньої доходності (вартості) формуються планові процентні доходи та процентні витрати банку.

Процентні доходи та витрати входять до складу загальних операційних доходів та витрат банку.

Загальні доходи та витрати (документ «План доходів та витрат») групуються згідно з планом рахунків та відповідно з окремими аналітичними символами, що введені в АППБ «Аваль» і поділяються на загальні доходи (процентні доходи, комісійні доходи, результат від торговельних операцій, інші доходи) та загальні витрати (процентні витрати, комісійні витрати, інші банківські операційні витрати, небанківські операційні витрати, відрахування в резерви, непередбачені витрати).

Планування комісійних доходів здійснюється на підставі фактичних даних за минулі періоди з урахуванням запланованих темпів зростання. Банк багато уваги приділяє впровадженню нових видів продуктів, які сприяють збільшенню комісійних доходів.

Комісійні доходи займають в структурі доходів банку одне з перших місць, при цьому вони залишаються надійним і стабільним джерелом надходжень.

Доходи банку від торгових операцій також мають велике значення, тому підлягають плануванню.

До них належать доходи від торгівлі валютою і цінними паперами, які плануються на підставі фактичних даних з урахуванням темпів їх динаміки.

При формуванні бюджету банку з особливою ретельністю здійснюється планування витрат по забезпеченню функціонування банку (неопераційні витрати).

Рішенням правління банку затверджені нормативи по окремих статтях небанківських операційних витрат (витрати на підготовку кадрів, представництво, маркетинг та реклама, спонсорство, відрядження і т.д.), за допомогою яких здійснюється планування.

Детально порядок планування віднесення доходів/витрат до тих чи інших статей доходів/витрат наводиться в Положенні «Про планування доходів, витрат та прибутку АППБ «Аваль».

Наступний етап планування полягає в тому, що фінансовий департамент аналізує надані структурними підрозділами проекти планів, вносить свої корективи в частині оптимізації структури ресурсів, що залучаються, та поліпшення ефективності їх вкладень з метою отримання максимального прибутку. Фінансовий департамент також узгоджує запропоновані зміни зі структурними підрозділами центрального офісу, дирекціями та філіями.

У випадку непогодження дирекції (філії) або структурного підрозділу центрального офісу із запропонованими фінансовим департаментом змінами представники дирекції (філії) можуть бути запрошені на засідання бюджетного комітету разом з відповідними представниками центрального офісу для обґрунтування їхнього власного варіанту плану.

Після остаточного узгодження зі структурними підрозділами фінансовий департамент формує консолідовані плани та подає їх на розгляд бюджетного комітету.

Прийнятий бюджетним комітетом та затверджений відповідним рішенням Правління банку бюджет на наступний рік протягом трьох робочих днів доводиться до структурних підрозділів центрального офісу та дирекцій і філій.

Фінансовий департамент щомісячно здійснює контроль виконання планових показників доходів і витрат по структурних підрозділах. Щоквартально структурні підрозділи центрального офісу, дирекції та філії надають фінансовому департаменту звіт про виконання планових показників. У процесі контролю виконання бюджету виявляються розбіжності між фактичними та плановими значеннями, аналізуються причини виникнення значних відхилень (зміна попиту на ресурси, коливання процентних ставок тощо).

Результати виконання планових показників за звітний квартал розглядаються на розширених засіданнях правління банку.

Особливий контроль в АППБ «Аваль» здійснюється за окремими статтями небанківських оперативних витрат. З метою оперативного контролю фінансовим департаментом формується звітність за цими витратами щодекадно, щомісячно або з іншою періодичністю.

Складання зведеного бюджету банку на основі бюджетів філій (горизонтальне бюджетування) має як певні переваги, так і недоліки. Переваги полягають в тому, що прогнозні (планові) показники бюджету можна безпосередньо зіставляти з фактичними даними фінансового обліку. Але горизонтальна побудова бюджету не дозволяє повною мірою аналізувати діяльність і прибутковість окремих напрямків бізнесу банку (банківських продуктів).

Для більш детального аналізу ефективності банківських бізнесів в АППБ «Аваль» впроваджується складання бюджету також по банківських продуктах. Такий підхід дозволяє визначати доходність кожного банківського бізнесу, що надає змогу приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо їх подальшого розвитку.

Банк працює над впровадженням матричного бюджетування – складання бюджету як на основі бюджетів філій, так і по кожному напрямку діяльності або операціях в цілому по банку.

Протягом роботи банку виникає потреба у додаткових капітальних вкладеннях, пов’язана з необхідністю розширення площ, проведення капітального ремонту, модернізації та придбання обладнання. З метою фінансування цих потреб складається бюджет капітальних витрат.

Основні принципи та порядок планування капітальних витрат визначені в Положенні «Про бюджет капітальних вкладень АППБ «Аваль».

Разом із складанням планів доходів, витрат та прибутку, планової структури працюючих активів і пасивів та прогнозного балансу банку розраховуються також планові показники, які характеризують ефективність діяльності як дирекції (філії), так і банку в цілому.

6.5. Стратегія управління активами і пасивами

Сукупність усіх банківських операцій умовно можна розділити на три групи:

- *пасивні операції* (пов'язані з накопиченням власного капіталу і залученням коштів; враховуються на пасивних балансових рахунках; мають кредитове сальдо);
- *активні операції* – операції по розміщенню власних і залучених засобів з метою одержання доходу (враховуються на активних балансових рахунках, мають дебетове сальдо);
- *комісійно-посередницькі* і *довірчі* (*трастові*) *операції*.

Сукупні активи та пасиви банку можна визначити шляхом «очищення» валюти банку від статей повторного рахунку (кошти у філіях, розподілений прибуток, витрати банку).

Цифри і факти

Після початку економічного спаду у 2000 р. банки розвинених країн світу звернули увагу на роздрібний бізнес, який виявився найбільш стійким і стабільним в складних ринкових умовах, а також характеризувався значним прибутковим потенціалом.
Залучення депозитів приватних осіб і малих компаній перетворилося на один з головних напрямків діяльності фінансово-кредитних інститутів.
У 2001 р. американські малі банки отримали з цього джерела 87% прибутку від споживчих фінансових операцій і 90% – від обслуговування компаній малого бізнесу.

Коли йдеться про фінансову стратегію банку, то функція управління активами і пасивами вважається такою, що стосується тактичного рівня фінансового менеджменту, оскільки розробка альтернативних сценаріїв зміни ліквідності і відсоткової ставки провадиться на наступні 12 місяців, що і є фактично управлінням активами і пасивами.

Однак відмова від процедури управління активами і пасивами в рамках фінансової стратегії банку є неприпустимою.

Взагалі розглядати процес управління активами і пасивами з позицій стратегічного менеджменту можна таким чином, що даний вид діяльності фактично являє собою формування заходів, які приводять *структуру банківського балансу* у відповідність із його стратегічними цілями і програмами.

Загальна мета управління активами і пасивами – управління процентним ризиком.

У контексті стратегічного фінансового менеджменту визнаними є такі підходи до цієї проблеми: аналіз або управління гепом і побудова імітаційних моделей управління активами і пасивами.

Пасивні операції – вихідні в діяльності комерційного банку, оскільки банк спочатку формує свої ресурси, а потім розміщує їх серед позичальників. Стратегія управління пасивами – встановлення контролю над джерелами грошових ресурсів банку.

Активні операції безпосередньо забезпечують дохід банку. Стратегія управління активами – стратегія розміщення грошових ресурсів таким чином, щоб забезпечити їх високу дохідність при мінімальному значенні ризиків і оптимальному значенні показників ліквідності.

Стратегічне планування капіталу є частиною загального процесу управління активами і пасивами. Керівництво банку диктує рішення про розміри ризику, прийнятного в операціях, і розміри можливих витрат. Сума і тип необхідного капіталу визначаються одночасно з очікуваним складом активів і пасивів, а також прогнозами доходів і витрат. Чим вищий прийнятий ризик і ріст активів, тим більше потрібно капіталу.

Планування капіталу починається з розробки керівництвом банку типових балансових звітів, а також звітів про прибутки і збитки на кілька років уперед. Банк прогнозує розмір фінансування, що отримується з альтернативних депозитних і недепозитних джерел, і ймовірний склад активів з урахуванням асортименту банківських продуктів і досвіду банку. Приймаючи різні сценарії зміни ставки відсотка і прогнозуючи непроцентні доходи і витрати, керівництво прогнозує доходи. Значний ріст активів повинен фінансуватися за рахунок зовнішнього капіталу. Як тільки банк визнає, що йому потрібно придбати додатковий зовнішній капітал, він оцінює вартість і переваги кожного джерела.

Приклад з практики

Одна з найбільш успішних моделей бізнесу, заснована на залученні депозитів приватних осіб, створена банком Commerce Bancorp, який був заснований в 1973 р. у Філадельфії (США).

На початку 1980-х рр. банк розпочав активну експансію, яка триває і нині. Основний чинник стрімкого розвитку банку полягав у значних темпах залучення клієнтських депозитів: від $637 млн. у 1988 р. їх обсяг підвищився до $3 млрд. у 1995 р., а в 2001 р. досяг $11,3 млрд., збільшившись порівняно з минулим роком на 40% (у середньому серед 30 найбільших банків США цей показник склав лише 13%).

У той час як більшість фінансово-кредитних інститутів США відчували певні проблеми, доход Commerce Bancorp у 2001 р. збільшився на 34%, а прибуток – на 29%.

У банку була розроблена та впроваджена інноваційна бізнес-модель, спрямована саме на залучення приватних депозитів.
На відміну від інших американських банків, відділення Commerce Bancorp обслуговують клієнтів 7 днів на тиждень (в робочі дні – від 7.30 до 20.00, а у вихідні – від 11.00 до 16.00). Крім того, в банку цілодобово функціонує телефонний центр, а веб-сайт банку вважається одним з найбільш успішних в галузі: на сьогодні електронними послугами користуються 29% його клієнтів.
У відділеннях банку, загальна кількість яких складає 190 одиниць, клієнтам надається повний спектр банківських послуг, особливостями яких є відсутність комісійних платежів.
Персонал банку, до функцій якого входить здійснення попереднього аналізу рівня задоволеності потреб клієнтів, періодично проходить спеціальне навчання роботі з клієнтами.
У відділеннях банку розміщені так звані Penny Arcade – автомати для обміну монет номіналом від 1 до 10 центів на більші монети та банкноти без комісійних, які в інших банках в середньому складають 9%. Ця ініціатива, завдання якої полягало у формуванні та закріпленні позитивного іміджу Commerce Bancorp шляхом демонстрації реальним і потенційним клієнтам основних цінностей банку, коштувала $10 млн.
Завдяки активному залученню дешевих депозитів, Commerce Bancorp має один з найвищих серед американських банків показників чистої маржі (у 2000 р. – 4,62%), що дозволяє здійснювати досить консервативну кредитну політику, відмовляючись від ризикованих вкладень. У 2000 р. обсяг кредитів банку складав лише 49% від депозитної бази (середній показник банків США знаходиться на рівні 91%), натомість значна частина активів розміщувалася у вигляді низькоризикованих облігацій. У тому ж році частка проблемних позик у Commerce Bancorp була у 2 рази меншою за середній показник серед 50 найбільших банків США.
До стратегічних планів банку входить намір за рахунок якісного обслуговування створити конкуренті переваги, які дозволять на рівних конкурувати з гігантами банківської галузі США (Citibank, J.P. Morgan Chase, Bank of America). До 2006 р. керівництво Commerce Bancorp планує відкрити в Нью-Йорку та Філадельфії 600 нових відділень.

Процес планування можна звести до трьох етапів, які міститимуть:

1) порівняння типових балансових звітів і звітів про прибутки і збитки;
2) вибір норми виплати дивідендів;
3) аналіз вартості і вигоди альтернативних джерел зовнішнього капіталу.

Перший етап передбачає оцінку того, який капітал потрібний для фінансування активів. Загальний необхідний акціонерний капітал дорівнює залишкові між прогнозованими активами і заборгованістю. Сума відповідного вимогам капіталу має принаймні дорівнювати мінімумові, що визнача-

ється регулюючими органами. Якщо керівництво банку планує стратегію скорочення шляхом ліквідації активів, то може виникнути ситуація, коли йому буде необхідно залучити додатковий акціонерний капітал.

Другий етап показує, який капітал буде вироблено банком і яку суму зовнішнього капіталу необхідно залучити. Виплати дивідендів зменшують суму нерозподіленого прибутку і збільшують потребу у фінансуванні за рахунок залучення зовнішнього капіталу.

Третій етап присвячений розгляду альтернативних оцінок. Керівництво має прогнозувати потреби банку в ресурсах на кілька років, щоб розробити довгостроковий план. Банкові не слід покладатися на єдине джерело капіталу в короткостроковій перспективі, щоб зберігати цей варіант на майбутні роки. Якщо, наприклад, банк максимально залежить від позикових коштів, він може бути змушений випускати нові акції протягом того часу, коли їх ціна знаходиться на низькому рівні.

Прогнозування обсягів активно-пасивних операцій здійснюється таким чином:

- прогнозування обсягів поточних коштів, депозитів фізичних осіб і кредитів, наданих фізичним особам, шляхом використання статистичних методів;
- прогнозування депозитів юридичних осіб і кредитів, наданих юридичним особам, на основі інформації, отриманої від дирекцій та філій;
- розрахунок прогнозної доходності кредитів, наданих фізичним і юридичним особам, вартості депозитів фізичних осіб і юридичних осіб і поточних коштів шляхом визначення середньозваженої величини між фактичною доходністю/вартістю за попередній період і доходністю/вартістю прогнозних приростів.

Прогнозна структура активно-пасивних операцій пов'язується з фінансовими результатами банку за допомогою моделі розрахунку межі беззбитковості, або нульової маржі.

Межа беззбитковості визначає мінімальний рівень доходності продуктивних активів (*МД*), необхідний для покриття невідсоткових витрат (*НВ*) банку, які перевищують невідсоткові доходи (*НД*):

$$МД = \frac{ВВ + (НВ - НД)}{СДПА} \times \frac{365}{n} \times 100\%, \qquad (6.16)$$

де *ВВ* – відсоткові витрати; *СДПА* – середньоденний обсяг продуктивних активів, *n* – кількість днів у періоді.

Достатня доходність продуктивних активів визначається з урахуванням необхідності формування страхових резервів під активні операції та необхідного прибутку:

$$ДДА = МД + \frac{B_{рез} + H_n}{СДПА} \times \frac{365}{n} \times 100\%, \quad (6.17)$$

де *ДДА* – достатня доходність продуктивних активів, $B_{рез}$ – витрати на формування страхових резервів під активні операції, H_n – необхідний запланований прибуток.

Використання наведеної моделі дозволяє банку:

- здійснювати розрахунки за різними сценаріями, беручи за основу різні прогнозні параметри зовнішнього середовища;
- оцінювати позитивні та негативні аспекти існуючої структури кредитно-інвестиційного портфеля та визначати оптимальні напрямки її вдосконалення.

Процес стратегічного планування капіталу тісно пов'язаний зі *стратегією управління власними коштами банку*.

Стратегія управління гепом. Стратегія управління гепом – це стратегія управління *розривом* або *незбалансованістю* активів і пасивів банку зі змінною і фіксованою ставкою. Це підхід до формування банківського портфеля, що виражається сумою перевищення (недостачі) активів із змінною (фіксованою) ставкою над пасивами зі змінною (фіксованою) ставкою в певний період часу.

Управління гепом можна визначити як управління певними рівнями активів і пасивів, чутливих до зміни процентної ставки у портфелі банку, або як стратегію максимізації процентної маржі протягом циклу зміни процентної ставки.

На думку більшості економістів, управління гепом – основний блок управління активами і пасивами банку (тобто балансом банку) на основі розриву по обсягах між чутливими до зміни відсотка активами і чутливими до такої ж зміни пасивами.

Формула (6.19) використовується для розрахунку величини *грошового гепу,* формула (6.20) – для розрахунку *геп-відношення,* або *чутливості гепу*.

$$\text{Грошовий геп} = A_ч - П_ч; \quad (6.19)$$

$$\text{Геп-відношення, або чутливість гепу} = A_ч : П_ч, \quad (6.20)$$

де $A_ч$ – чутливі до зміни відсотка активи (короткострокові кредити, довгострокові позички, факторинг, державні і недержавні цінні папери, кредити іншим банкам); $П_ч$ – чутливі до зміни відсотка пасиви (депозити, довгострокові зобов'язання, цінні папери).

Наприклад, якщо банк має 150 млн. грн. $А_ц$ і 100 млн. грн. $П_ц$, то згідно з формулою (6.19) *геп* дорівнює +50 млн. грн., а *геп-відношення,* або *чутливість гепу,* згідно з формулою (6.20) дорівнює 1,5.

Існують такі варіанти можливого положення гепу:

1. *Грошовий геп* дорівнює нулю або *геп-відношення* дорівнює одиниці – ситуація *нульового гепу*. Це оптимальний варіант, який дозволяє звести нанівець процентний ризик:
   - підвищення відсотка забезпечує очікуване зростання прибутку;
   - зниження відсотка згладжує зниження обсягу прибутку.

   Варіанта нульового гепу дуже складно досягти на практиці через постійну зміну структури обсягів, чутливих до зміни відсотка активів і пасивів протягом часового процентного циклу.
2. *Грошовий геп* більше нуля або *геп-відношення* більше одиниці – ситуація *позитивного гепу*. Це оптимальний варіант при зростанні відсотка – забезпечує переоцінку активів раніше пасивів.
3. *Грошовий геп* менше нуля або *геп-відношення* менше одиниці – негативний геп. Це оптимальний варіант при зниженні відсотка – забезпечує переоцінку пасивів раніше переоцінки активів, знижує ліквідний і процентний ризики.

У табл. 6.7 подано модель ситуаційного управління гепом.

На основі представленої моделі ситуаційного управління гепом можна визначити кілька стратегій гепу:

1) підтримувати диверсифікований по ставках, строках, напрямках вкладень портфель активів;
2) розробити спеціальні плани операцій для кожної категорії активів і пасивів і для кожного періоду ділового циклу, тобто вирішити, що робити з різними активами і пасивами при певному (даному, прогнозованому) рівні процентних ставок і зміні тенденцій руху ставок;
3) не зв'язувати кожну зміну напряму руху процентних ставок фінансових індикаторів ринку з початком нового циклу зміни процентних ставок, оскільки воно може бути пов'язане зі структурними зрушеннями в макроекономіці або зі змінами грошово-кредитної політики центрального банку країни.

Фахівці рекомендують такі можливі варіанти фінансових стратегій на різних етапах циклу зміни процентних ставок:

Перший етап – *низькі процентні ставки* (очікується зростання):

- збільшити строки позикових коштів;
- скоротити кредити з фіксованою ставкою;
- скоротити строки кредитно-інвестиційного портфеля;
- продати цінні папери;
- одержати довгострокові позики;
- закрити кредитні лінії.

Таблиця 6.7. Модель ситуаційного управління гепом

Геп	Співвідношення $А_ч$ і $П_ч$	Результат
Негативний (ріст відсотка)	Короткострокові < Короткострокові	Ризик ліквідності
	Короткострокові < Довгострокові	Зростання прибутку, ризик ліквідності
	Довгострокові < Короткострокові	Ризик ліквідності і процентний ризик
	Довгострокові < Довгострокові	Ризик ліквідності
Позитивний (ріст відсотка)	Короткострокові > Короткострокові	Оптимальна позиція
	Короткострокові > Довгострокові	Зростання прибутку
	Довгострокові > Короткострокові	Ризик ліквідності
	Довгострокові > Довгострокові	Оптимальна позиція
Нульовий	Короткострокові = Довгострокові	Зростання прибутку
	Довгострокові = Короткострокові	Ризик ліквідності
Негативний (падіння відсотка)	Короткострокові < Короткострокові	Ризик ліквідності
	Короткострокові < Довгострокові	Процентний ризик
	Довгострокові < Короткострокові	Процентний ризик
	Довгострокові < Довгострокові	Оптимальна позиція
Позитивний (падіння відсотка)	Короткострокові > Короткострокові	Пом'якшення падіння прибутку
	Короткострокові > Довгострокові	Процентний ризик
	Довгострокові > Короткострокові	Оптимальний варіант
	Довгострокові > Довгострокові	Нейтральна позиція
Нульовий	Короткострокові = Довгострокові	Процентний ризик
	Довгострокові = Короткострокові	Оптимальна позиція

Другий етап – *зростаючі процентні ставки* (очікується досягнення вершини в найближчому майбутньому):

- скорочувати строки позикових коштів;
- подовжувати строки інвестицій;
- збільшувати частку кредитів з фіксованою ставкою;
- збільшувати частку інвестицій у цінні папери;
- достроково погасити заборгованості з фіксованим відсотком.

Третій етап – *високі процентні ставки* (очікується їх зниження в доступному для аналізу майбутньому):

- скоротити строк позикових коштів;
- збільшити частку кредитів з фіксованою ставкою;
- збільшити строки портфеля інвестицій;
- збільшити розмір портфеля інвестицій (з фіксованою ставкою);
- створити нові кредитні лінії для клієнтів.

Четвертий етап – *падаючі процентні ставки* (очікується досягнення мінімуму в найближчому майбутньому):

- подовжувати терміни позикових коштів і збільшити довгострокову заборгованість (з фіксованою ставкою);
- скорочувати терміни інвестицій;
- збільшувати частку кредитів зі змінною ставкою;
- скоротити інвестиції в цінні папери;
- вибірково продавати активи з фіксованою ставкою і доходом.

Стосовно фінансової стратегії банку вважається, що вона має генерувати позитивний геп, чи позицію чутливих активів, тобто в спрощеному вигляді стратегія банку повинна бути такою, щоб він мав можливість позичати кошти на тривалий строк, а кредитувати на короткий і не допускати зворотної ситуації, коли кошти позичаються банком на короткий строк, а кредити надаються на тривалий.

Імітаційні моделі управління активами та пасивами. У сучасних умовах, коли банківські установи інвестували значні за обсягом ресурси в створення апаратно-програмної інфраструктури автоматизації власної діяльності, у них з'явилася можливість для використання нового інструменту стратегічного фінансового менеджменту – *імітаційного аналізу*.

Імітаційні моделі управління активами і пасивами можуть бути створені самостійно фахівцями та відповідними службами банку або замовлені у фірми-консультанта, яка може здійснити відповідний аналіз та викласти результати у вигляді звітів чи практичних рекомендацій для керівництва банку.

У ході імітаційного аналізу розробляються орієнтовні або прогнозні баланси і звіти про доходи і витрати, що дозволяють менеджерам по управлінню активами і пасивами відстежувати, як змінюються облікові й економічні показники процентного ризику за різних економічних умов. При аналізі сценарію увага фокусується на оптимістичній, найбільш імовірній і песимістичній ситуаціях. У термінах управління ризиком ключова ситуація – це та, що знижує уразливість банку до різних зовнішніх і внутрішніх умов.

Оскільки імітаційний аналіз – інструмент стратегічного планування, то відповідно до принципів стратегічного планування він має відповісти на три традиційних питання:

1) де знаходиться банк у даний час;
2) який напрямок просування банку;
3) яким чином банк збирається туди потрапити.

Важлива риса імітаційного моделювання, якій далеко не завжди приділяється достатня увага, полягає в якісних вихідних даних (перспективні

оцінки ставок, обсягів і структури капіталу значно ускладнені, тому якість результату значною мірою залежить від якості матеріалу). Крім того, менеджери по управлінню активами і пасивами мають усвідомлювати складність моделі і знати, як тлумачити отримані результати.

Розглянемо модель, що використовується банківськими фахівцями для оптимізації процесу управління фінансовими ресурсами. Це *багатофакторна модель управління грошовими потоками*.

Вона дозволяє здійснювати управління короткостроковою і довгостроковою ліквідністю банку з урахуванням пропорцій розподілу коштів, часових показників, показників рентабельності, собівартості активів і пасивів банку, основних ризиків.

Для створення моделі управління грошовими потоками використовується інструментарій, що дозволяє здійснити реалізацію комплексного системного підходу, який об'єднує у собі автоматичні процедури (які перешкоджають виникненню або збільшенню ризику і порушенню нормативів), а також процедури і засоби, що дозволяють побудувати систему з добре функціонуючим зворотним зв'язком.

Удосконалення діяльності банку з оптимізації управління ресурсами забезпечується одночасно механізмами як стратегічного і середньострокового планування, так і оперативного управління активами і пасивами.

Побудова подібної моделі безпосередньо пов'язана з вирішенням таких локальних завдань:

- визначення цільових орієнтирів і базових пропорцій розподілу ресурсів між фінансовими ринками/підрозділами банку;
- збір і аналіз інформації про рух коштів;
- складання прогнозних планів руху коштів;
- формування планових завдань по залученню фінансових ресурсів;
- визначення оптимальної структури активів і пасивів;
- розрахунок параметрів банківського портфеля;
- виявлення кореляції зовнішніх і внутрішніх факторів і ступеня їх впливу на рух грошових потоків.

Модель управління грошовими потоками враховує фактори, обумовлені специфікою діяльності банку (внутрішні фактори) й ринковою кон'юнктурою (зовнішні фактори), і надає змогу розробити прогноз руху фінансових ресурсів.

При побудові даної моделі використовуються показники двох рівнів:

- індикатори (показники, за якими можна визначити кількісне вираження ризику, ступінь наближення до граничних значень і необхідність впливу на систему з метою мінімізації даного ризику);
- ліміти і контрольні цифри (обмеження по контрольних цифрах, що задають межі зміни індикаторів).

Модель ґрунтується на регулярно оновлюваній базі даних, що ведеться за сукупністю внутрішніх показників діяльності банку і економічних показників, які характеризують зміни зовнішнього середовища.

Вироблені рекомендації й одержані прогнози руху фінансових ресурсів проходять процедуру узгодження з загальнобанківським бюджетом і бюджетами напрямків.

Модель ґрунтується на базових принципах діяльності банку, на обраній стратегії поведінки на ринку і варіантах змін зовнішнього середовища.

При створенні моделі застосовуються методи статистичного, логічного, економічного і математичного аналізу. Аналіз здійснюється на підставі наскрізного постійного дослідження даних, що використовуються для розрахунку коефіцієнтів моделі багатофакторного регресивного аналізу.

Рекомендації і контрольні цифри, одержані при побудові моделі на звітну дату, направляються для аналізу і затвердження комітетом з управління активами і пасивами. Прийняті комітетом контрольні цифри, затверджена стратегія і тактика управління ресурсами доводяться у формі планових завдань до функціональних підрозділів банку.

Казначейство банку на періодичній (щоденній чи щотижневій) основі проводить наскрізний аналіз виконання нормативів, що містяться в планових завданнях. Казначейство банку у разі необхідності здійснює їх переоцінку і винесення нових варіантів контрольних цифр і нормативів на розгляд комітету з управління активами та пасивами.

При розробці моделі використовуються показники бухгалтерського балансу банку, аналітичного обліку його діяльності, економічні коефіцієнти і нормативи, що характеризують стан кон'юнктури вітчизняної економіки і фінансового ринку, імовірнісні прогнозні величини, які отримуються на основі ситуаційного, регресійного, кореляційного аналізу і дослідження попередніх змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Процедура побудови моделі включає такі етапи:

- складання та оновлення бази даних (таблиця ризиків і відповідних їм індикаторів і лімітуючих показників);
- формування графіка руху фінансових ресурсів із затвердженими термінами надходження і вибуття;
- проведення ситуаційного аналізу, що ґрунтується на прогнозі експертів банку, й аналізу, здійсненого на основі кореляційних і авторегресійних залежностей;
- винесення отриманих результатів аналізу на розгляд і затвердження комітетом з управління активами і пасивами;
- внесення коректив у цільові завдання і значення фінансових ресурсів підрозділів банку, введення лімітів.

Результатом, одержаним після розрахунку базових коефіцієнтів, використаних у моделі, аналізу їхньої кореляції і динаміки, дослідження руху

грошових потоків усередині банку, стає набір пропозицій щодо зміни пропорцій розподілу ресурсів між фінансовими ринками, зміни структури активів і пасивів, прогнозу кон'юнктури ринку і передбачуваної реакції банку на можливі зміни.

Приклад з практики

Розробляючи фінансову стратегію банку, слід визначити ціну помилки в банківській діяльності. Практика свідчить, що іноді існують такі помилки, яких припускаються і не можуть передбачити навіть найбільш стабільні і сильні банківські установи.

Необережне висловлювання може коштувати Рольфу Бройєру і найбільшому німецькому банку Deutsche Bank, наглядову раду якого він очолює, сотні мільйонів євро.

Суд прийняв сторону медіа-магната Лео Кирха, який обвинуватив Бройєра в тому, що заява останнього послужила однією з причин краху Kirch Group.

Суд Мюнхена ухвалив, що Бройєр (як голова ради директорів Deutsche Bank) порушив закон про нерозголошення конфіденційної інформації. Kirch Group була винна Deutsche Bank 700 млн. євро (незважаючи на колосальність, дана сума становила менше 10% всіх зобов'язань Kirch Group).

4 лютого 2002 року, коли Лео Кирх ще вів переговори з іншими кредиторами про реструктуризацію боргів, Бройер заявив телеканалу Bloomberg TV: «Фінансовий сектор не має наміру надавати Kirch Group власні кошти або кошти третьої сторони». У результаті, як стверджує Кирх, його переговори з іншими кредиторами зірвалися і Kirch Group збанкрутіла. У квітні про некредитоспроможність оголосила KirchMedia (ядро імперії Кирха). Зобов'язання корпорації склали майже 2 млрд. євро. У травні 2002 року на банкрутство подала компанія платного телебачення KirchPayTV.

Цього ж місяця Кирх подав до суду на Бройєра і Deutsche Bank, зажадавши компенсацію в 100 млн. євро. У своєму рішенні мюнхенський суд ухвалив, що Бройєр був зобов'язаний зберігати комерційну таємницю, оскільки очолюваний ним банк був кредитором Kirch Group. Посилання Бройєра на те, що він мав право висловлювати свою думку відповідно до закону про свободу слова, суд не взяв до уваги.

Адвокат Kirch Group Вольф-Рюдігер Буб заявив, що розмір компенсації за заподіяну шкоду становитиме не менше 300 млн. євро, а за інформацією з джерел, що близькі до 75-річного Кирха, називають навіть суму в декілька мільярдів євро.

Таким чином, розробляючи фінансову стратегію банку, слід детальну увагу приділити вивченню питання, наскільки здатний буде банк, а отже, і кожний його співробітник, неухильно її дотримуватися.

6.6. Стратегія управління власними коштами банку

У світовій практиці виділяють такі основні елементи *банківського капіталу*:

- *звичайний акціонерний капітал*. Його вартість визначається за номінальною (загальною) вартістю звичайних акцій, випущених банком, доход по яких є змінним і залежить від рішення ради директорів банку про виплату дивідендів;
- *привілейований акціонерний капітал*, що вимірюється за номінальною вартістю будь-яких випущених акцій, по яких має бути проведена виплата фіксованої ставки доходу (ставки дивіденду);
- *надлишок*, що становить різницю між ціною, яку акціонери сплачують за кожну акцію, і номінальною вартістю акції;
- *нерозподілений прибуток*, що являє собою чистий прибуток, який був залишений банком на інвестиційні цілі, а не виплачений як дивіденди;
- *резерви*, що є коштами, залишеними на непередбачені витрати (виплата стягнених у судовому порядку коштів; виплата дивідендів, що ще не оголошені; викуп власних акцій; кошти для погашення зобов'язань);
- *субординовані зобов'язання*, що становлять довгостроковий позиковий капітал, вкладений зовнішніми інвесторами;
- *неконтрольний пакет акцій консолідованих дочірніх компаній* банку, за рахунок якого банк має частку в підприємствах інших галузей;
- *цінні папери, що погашаються шляхом продажу акцій*, які є борговими зобов'язаннями, а їх погашення може виконуватися лише за допомогою продажу акцій.

До власних коштів банку належать статутний фонд, резервні і страхові фонди, фонди переоцінки основних коштів, розвитку банківської справи тощо, а також нерозподілений прибуток минулих років і фінансовий результат поточного року.

Основний компонент власного капіталу банку – статутний фонд, усі інші елементи є додатковими компонентами. За міжнародними стандартами й українським законодавством, капітал, що сформований додатковими компонентами (додатковий капітал), не може перевищувати капіталу, сформованого статутним фондом (основний капітал).

Структура власних коштів банку неоднорідна за якісним складом і змінюється протягом року залежно від ряду факторів, зокрема, від характеру використання одержуваного банком прибутку.

Під власними коштами (власним капіталом) банку можуть розумітися не лише власні кошти, а й залучені, якщо вони можуть виконувати функції капіталу банку, а основні елементи власних коштів (основні фонди і резерви) є капіталом банку (і відповідно власним капіталом), лише за виконання таких умов: вони мають бути стабільними; на них мають

поширюватися права кредиторів; на них мають бути відсутніми фіксовані нарахування доходів.

У законодавстві України дається визначення, за яким основний капітал банку включає сплачений і зареєстрований статутний капітал і розкриті резерви, які створені або збільшені за рахунок нерозподіленого прибутку, надбавок до курсу акцій і додаткових внесків акціонерів у капітал, загальний фонд покриття ризиків, що створюється під невизначений ризик при проведенні банківських операцій, за винятком збитків за поточний рік і нематеріальних активів.

Розкриті резерви включають і інші фонди, які повинні відповідати певним критеріям:

1) відрахування до фондів мають здійснюватися з прибутку після оподаткування або з прибутку до оподаткування, скоригованого на всі потенційні податкові зобов'язання;
2) фонди і рух коштів до них та з них повинні окремо розкриватись в опублікованих звітах банку;
3) фонди мають бути в розпорядженні банку для покриття збитків з метою необмеженого і негайного використання у разі появи збитків;
4) збитки не можуть безпосередньо покриватися з фондів, а повинні проводитися через рахунок прибутків і збитків.

Для розрахунку величини власного капіталу використовують такі формули:

$$К_в = К_о + К_д; \tag{6.21}$$

$$К_в = А - З, \tag{6.22}$$

де $К_в$ – власний капітал банку; $К_о$ – основний капітал банку; $К_д$ – додатковий капітал банку; $А$ – активи банку; $З$ – зобов'язання банку.

Стратегічне управління власним капіталом націлене на створення максимально сприятливих умов для виконання функцій власного капіталу.

Власний капітал виконує певні функції:

- *захисна функція* – основна функція власного капіталу полягає у його здатності поглинати збитки, забезпечувати платоспроможність і підтримувати ліквідність за рахунок доступу до фінансових ринків;
- *регулятивна функція* – полягає в обмеженні ризику шляхом стримування необґрунтованого росту активів банку. Дана функція забезпечується центральним банком країни, який встановлює вимоги до мінімального розміру статутного фонду і власного капіталу, а також припустимі співвідношення між власним капіталом і активами з метою обмеження кредитних та інвестиційних операцій;

- *оперативна функція* – є основною для промислових підприємств, а для банку вона важлива лише на початку його діяльності і полягає у формуванні ним основних фондів, побудові і оренді приміщень, виконанні усіх операцій, пов'язаних зі стартом власної діяльності. Коли банк розпочинає функціонувати на повну силу, оперативна функція зміщується з власного капіталу на залучені банком кошти.

Структура власних ресурсів банку подана на рис. 6.5.

Частка власних коштів банку в сукупних ресурсах незначна, що обумовлено, насамперед, специфікою банківської діяльності. Банк користується в основному орендованими грішми, а власні кошти призначені для страхування інтересів вкладників і кредиторів банку, а також для покриття поточних збитків від банківської діяльності, тобто головною виступає захисна функція власного капіталу банку.

Статутний фонд є базовим у власному капіталі банку. Він формується з акціонерного або власного капіталу при організації нового банку за рахунок внесків засновників або за рахунок випуску і реалізації акцій. Розмір статутного фонду визначається засновниками, але не повинен бути меншим мінімального розміру, встановленого Національним банком України.

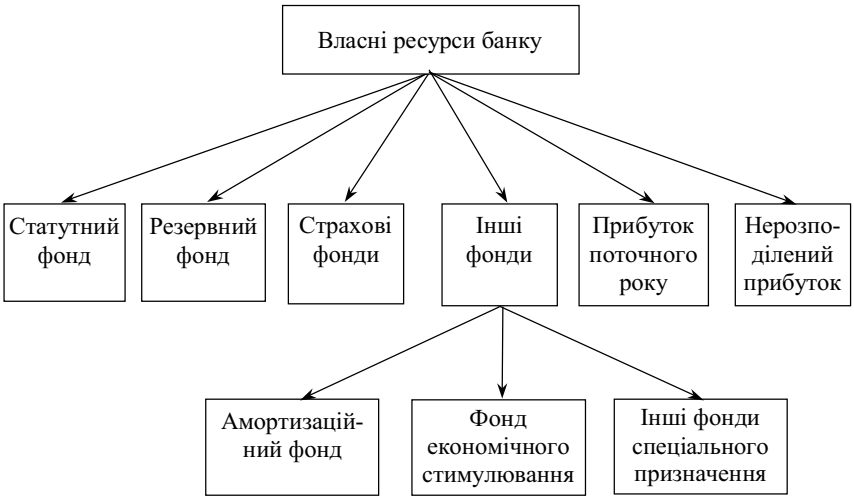


Рис. 6.5. Структура власних ресурсів банку

Мінімальний розмір статутного капіталу, визначений НБУ на момент створення і при реєстрації комерційного банку, становить не менше:

1) для місцевих кооперативних банків – 1 млн. євро;
2) для банків, які здійснюють свою діяльність на території однієї області, – 3 млн. євро;
3) для банків, які здійснюють свою діяльність на території всієї України, – 5 млн. євро.

Порядок формування статутного фонду залежить від форми організації банку. Якщо банк створюється у формі акціонерного товариства відкритого типу, статутний фонд формується шляхом відкритої передплати на акції, а якщо у формі акціонерного товариства закритого типу – шляхом розподілу всіх акцій серед засновників банку відповідно до розміру їхньої частки в статутному фонді.

При створенні банку як товариства з обмеженою відповідальністю статутний фонд поділяється на частки, розмір яких фіксується в установчих документах, а учасники банку несуть відповідальність по його зобов'язаннях відповідно до своєї частки.

Статутний фонд може створюватися тільки за рахунок власних коштів учасників (акціонерів) банку. Його формування за допомогою банківських кредитів не допускається. Більш того, статутний фонд банку не може формуватися за рахунок коштів організацій, що за статусом не мають права вести комерційної діяльності і мати прибуток (суспільні, релігійні й інші організації).

Законодавче визначення власного капіталу банку в Україні розкривається через поняття *регулятивного капіталу* (Інструкція НБУ «Про порядок регулювання діяльності банків в Україні», затверджена Постановою НБУ № 368 від 26.06.2001, у редакції зі змінами, внесеними згідно з постановами НБУ № 39 від 26.01.2002, № 81 від 26.02.2002, № 186 від 20.05.2002).

Регулятивний капітал банку складається з основного (1-го рівня) капіталу та додаткового (2-го рівня) капіталу.

Основний капітал вважається незмінним і таким, що не підлягає передаванню, перерозподілу, і повинен повністю покривати поточні збитки. Додатковий капітал має менш постійний характер і його розмір може змінюватися.

Як уже зазначалося, до основного капіталу належать такі елементи:

- *фактично сплачений зареєстрований статутний капітал*. За підсумками року на підставі фінансової звітності розмір статутного капіталу коригується на індекс девальвації чи ревальвації гривні за рахунок і в межах валових доходів або валових витрат банку відповідно до методики, визначеної Національним банком;

- *розкриті резерви*, які створені або збільшені за рахунок нерозподіленого прибутку; резерви, що оприлюднені банком у фінансовій звітності:
  - дивіденди, направлені на збільшення статутного капіталу;
  - емісійні різниці. Емісійні різниці (емісійний дохід) – сума перевищення доходів, отриманих від первинної емісії (випуску) власних акцій та інших корпоративних прав над номіналом таких акцій (інших корпоративних прав);
  - резервні фонди, що створюються згідно із законами України;
  - загальні резерви, що створюються під невизначений ризик при здійсненні банківських операцій;
  - прибуток минулих років;
  - прибуток минулих років, що очікує затвердження.

Ці складові частини включаються до основного капіталу лише за таких умов:

- відрахування до резервів і фондів здійснено з прибутку після оподаткування або з прибутку до оподаткування, скоригованого на всі потенційні податкові зобов'язання;
- призначення резервів та фондів і рух коштів по цих резервах і фондах окремо розкрито в оприлюднених звітах банку;
- фонди мають бути в розпорядженні банку з метою необмеженого і негайного їх використання для покриття збитків;
- будь-яке покриття збитків за рахунок резервів та фондів проводиться лише через рахунок прибутків.

Загальний розмір основного капіталу визначається з урахуванням розміру очікуваних (можливих) збитків за невиконаними зобов'язаннями контрагентів та зменшується на суму:

- недосформованих резервів під можливі збитки за кредитними операціями, операціями з цінними паперами, дебіторською заборгованістю, простроченими понад 30 днів та сумнівними до отримання нарахованими доходами за активними операціями, коштами, розміщеними на кореспондентських рахунках у банках (резидентах і нерезидентах), які визнані банкрутами, або ліквідуються за рішенням уповноважених органів, або зареєстровані в офшорних зонах;
- нематеріальних активів за мінусом суми зношення;
- капітальних вкладень у нематеріальні активи;
- збитків минулих років і збитків минулих років, що очікують затвердження;
- збитків поточного року.

Додатковий капітал складається з таких елементів:

- резервів під стандартну заборгованість інших банків;
- резервів під стандартну заборгованість клієнтів за кредитними операціями банків;

- результату переоцінки статутного капіталу з урахуванням індексу девальвації чи ревальвації гривні;
- результату переоцінки основних засобів;
- прибутку поточного року;
- субординованого боргу, враховується до капіталу (субординований капітал).

Субординований капітал включає кошти, залучені від юридичних осіб (резидентів і нерезидентів) як у національній, так і в іноземній валюті на умовах субординованого боргу.

Субординований борг – це звичайні незабезпечені боргові капітальні інструменти (складові елементи капіталу), які відповідно до угоди не можуть бути взяті з банку раніше ніж через п'ять років, а у випадку банкрутства чи ліквідації повертаються інвестору після погашення претензій усіх інших кредиторів. При цьому сума таких коштів, включених до капіталу, не може перевищувати 50% розміру основного капіталу з щорічним зменшенням на 20% від його початкової вартості протягом п'яти останніх років дії угоди.

Кошти, залучені на умовах субординованого боргу, можуть включатися до капіталу банку після отримання дозволу Національного банку України в разі, якщо вони:

- є незабезпеченими, субординованими і повністю сплаченими;
- не можуть бути погашені за ініціативою власника;
- можуть вільно брати участь у покритті збитків без пред'явлення банку вимоги щодо припинення торговельних операцій;
- дозволяють відстрочення обслуговування зобов'язань щодо сплати відсотків, якщо рівень прибутковості не дозволяє банку здійснити такі виплати.

На додатковий капітал накладаються такі обмеження:

- при розрахунку загальної суми регулятивного капіталу загальний розмір додаткового капіталу не може бути більшим за 100% основного капіталу;
- розмір субординованого капіталу не може перевищувати 50% розміру основного капіталу.

Для визначення розміру регулятивного капіталу банку загальний розмір капіталу 1-го і 2-го рівнів додатково зменшується на балансову вартість таких активів:

- акції та інші цінні папери з нефіксованим прибутком у портфелі банку на продаж та інвестиції, які випущені банками;
- інвестиції, що не консолідуються в капітал установ у розмірі десять і більше відсотків їх статутного капіталу та в дочірні установи;
- кошти, вкладені в інші банки на умовах субординованого боргу.

При розширенні кола банківських операцій у банків виникає *потреба в збільшенні статутного капіталу*. Це досягається шляхом проведення додаткової емісії акцій. Як правило, банки при додаткових емісіях прагнуть випускати привілейовані акції для того, щоб уникнути розширення кола власників звичайних акцій і, відповідно, ускладнення процесу керування банком.

Емісія акцій як форма створення і поповнення статутного фонду комерційного банку регулюється Законами України «Про господарські товариства» і «Про цінні папери і фондову біржу».

Важливим банківським ресурсом є *резервний фонд*. Він формується в процесі діяльності банку і призначений для покриття можливих збитків по проведеним ним операціям, а також для виплати дивідендів, якщо для цього недостатньо прибутку. Наявність резервного фонду забезпечує стійкість діяльності банку, зміцнення його матеріальної і фінансової бази. Це сприяє підвищенню гарантій виконання банком своїх зобов'язань перед кредиторами, зменшує імовірність банкрутства.

Резервний фонд банку створюється в порядку, передбаченому зборами акціонерів. Він формується за рахунок відрахувань із прибутку, розмір яких визначається вищим органом управління банку, але не менше 5% від суми отриманого прибутку до досягнення ними 25% розміру регулятивного капіталу банку.

Одним із важливих завдань стратегічного фінансового менеджменту банку в процесі формування резервного фонду є правильне визначення розмірів відрахувань від прибутку. Прискорені відрахування з метою найшвидшого створення резервного фонду можуть знизити розмір виплачуваних по акціях дивідендів, що, у свою чергу, знизить ринкову вартість самих акцій і негативно позначиться на формуванні акціонерного капіталу взагалі. Занадто низькі норми відрахувань від прибутку розтягнуть формування резервного фонду на тривалий термін і можуть негативно вплинути на забезпечення фінансової стійкості банку.

Фахівці вважають, що найбільш *оптимальним* шляхом є *змішаний порядок* формування резервного фонду, коли протягом декількох років здійснюються підвищені відрахування з прибутку, а потім встановлюються помірні або низькі норми відрахувань до досягнення встановленого розміру цього фонду.

Крім резервного фонду, у банках створюються різні *страхові і спеціальні фонди*. Перша група фондів призначена для покриття певних ризиків у банківській діяльності, друга – для виробничого і соціального розвитку банку. Кількість, назва, порядок створення, формування і використання таких фондів встановлюються вищим органом управління банку згідно з вимогами чинного законодавства. *Джерелом формування* страхових і спеціальних фондів виступає *чистий прибуток* банку.

Нерозподілений прибуток – це джерело власного капіталу банку внутрішнього походження, що створюється як залишок прибутку після виплати дивідендів, відрахувань у резервний і інші фонди банку. Оскільки розміри усіх відрахувань, крім дивідендів, заздалегідь визначені, то залишок нерозподіленого прибутку за минулий період залежить головним чином від величини дивідендів, установленої загальними зборами акціонерів.

З метою підтримки встановленого контролюючими органами співвідношення «власний капітал – активи» банк нерідко змушений вибирати між збільшенням розміру нерозподіленого прибутку і випуском нових акцій. Однак акціонери банку є його власниками і неохоче погоджуються на збільшення кількості акціонерів і нові випуски акцій.

Якщо частина прибутку залишається в банку замість того, щоб бути розподіленою на дивіденди, акціонери вважають, що утримані кошти забезпечать необхідну ринкову прибутковість звичайних акцій. Збільшення власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку вигідніше, ніж від нового випуску простих акцій, оскільки відсутні витрати, пов'язані з випуском нових цінних паперів, проте тривале стримування дивідендів може привести до зниження ринкової вартості акцій. Тому банк повинен постійно прагнути до збереження балансу між виплатою достатніх дивідендів акціонерам (щоб мати їхню підтримку) і реінвестуванням доходів (щоб розвиватися і підтримувати ціну акцій на досить високому рівні).

У результаті важливим *стратегічним завданням фінансового менеджменту* є формування *послідовного плану дій* по використанню нерозподіленого прибутку банку, щоб цей план міг забезпечити одночасне вирішення таких завдань:

- захистити інтереси акціонерів, виплачуючи їм достатній рівень дивідендів на інвестований ними в акції банку капітал;
- забезпечити зростання курсу акцій, підвищуючи інвестиційну привабливість банку;
- гарантувати конкурентоспроможність банку, реінвестуючи у вдосконалення власної діяльності зароблені на висококонкурентному ринку кошти.

Таким чином, власний капітал банку, хоч і має невелику питому вагу в банківських ресурсах, але в діяльності банку посідає надзвичайно важливу позицію, оскільки визначає його фінансову стійкість і надійність. Розмір власного капіталу визначається кожним банком самостійно і залежить від:

1) рівня мінімальних вимог НБУ до статутного фонду;
2) специфіки клієнтури;
3) характеру активних операцій.

Стратегія управління власними коштами банку полягає фактично в забезпеченні зростання абсолютної величини власних коштів та їх ефективному використанні з метою забезпечення виконання ними зазначених вище функцій. На практиці необхідно стежити за відповідністю власного капіталу банку стратегічним цілям і місії, оскільки виконання стратегічних завдань банком можливе лише за умови наявності відповідної величини власного капіталу та ефективного співвідношення між елементами структури власних коштів банку.

Погляд фахівців

За словами голови правління банку «Фінанси і кредит» Вадима Пушкарьова, у 2002 році відбулися істотні зміни в українському банківському менеджменті.

В Україні склалася цікава ситуація, коли залежно від складу засновників і топ-менеджерів та регіонального розташування в кожному випадку управління банком відрізняється унікальністю та нестандартністю підходів, яких потребує ситуація.

Однак у 2002 році кілька банків вирвалося вперед. Ці банки серйозно зацікавлені в тому, щоб закріпити успіх, орієнтуючись, насамперед, на якісно новий менеджмент.

Сьогодні професіоналізм менеджерів, їх здатність вирішувати системні завдання переважують репутацію «паркетних банкірів».

Таким чином, можна стверджувати, що нарешті в Україні з'явився попит на фахівців-менеджерів з банківської справи.

6.7. Стратегія управління ризиками

В умовах переходу до ринкової економіки в банківській сфері зростає значення об'єктивної оцінки ризику, що приймає на себе банк при здійсненні різних операцій.

Ризик є в будь-якій банківській операції, він може бути лише різним за масштабом і відповідно по-різному компенсуватися. Саме тому для банківської діяльності важливим є передбачення та зниження його до мінімального рівня.

Приклад з практики

Наслідки неправильної оцінки ризиків або відсутність можливості вжиття ефективних заходів в умовах банківської діяльності можуть бути надзвичайно негативними. Нижче наведено кілька прикладів з практики зарубіжних банків.

У 1989 р. Midland Bank (Великобританія) втратив 116 млн. ф. ст. через помилковий прогноз стосовно рівня відсотка за кредитами.

У лютому 1990 р. після невдалої спроби отримати фінансову підтримку з боку держави збанкротував великий американський банк Drexel Burnham Lambert, який домінував на ринку так званих сумнівних облігацій

малих і маловідомих фірм, капіталовкладення в акції яких були пов'язані зі значним ризиком, але й з підвищеними дивідендами. Крах ринку в результаті фінансових спекуляцій призвів до краху самого банку, а також поставив під загрозу існування значної кількості ощадних банків, що розмістили значні кошти в цих акціях під гарантії банку Drexel Burnham Lambert.

У січні 1991 р. Bank of New England (США) попередив своїх клієнтів, що після списання безнадійних позик у четвертому кварталі 1990 р. його втрати становили 450 млн. дол. Це спричинило паніку, внаслідок якої з рахунків банку було знято більше 1 млрд. дол., і банк збанкрутував. Знадобилося втручання федерального уряду та надання банку фінансової допомоги в розмірі 2,3 млрд. дол., у результаті чого банк зберіг своє існування, але повністю втратив незалежність.

Виділяють такі основні етапи процесу управління ризиком:

- аналіз ризику;
- вибір методів впливу на ризик;
- ухвалення рішення щодо зниження ризику;
- безпосередній вплив на ризик;
- контроль і коригування результатів процесу управління (рис. 6.6).

Аналіз ризику – початковий етап процесу управління ризиком, спрямований на одержання необхідної інформації про структуру, властивості об'єкта ризику та наявних ризиків. Обсяги та якість зібраної інформації мають бути достатніми для того, щоб приймати адекватні рішення на наступних стадіях. Складовими елементами цього етапу є виявлення ризиків і їх оцінка.

При *визначенні ризиків* (якісна складова) виявляються та докладно описуються всі ризики, що є актуальними для банку протягом планового періоду.

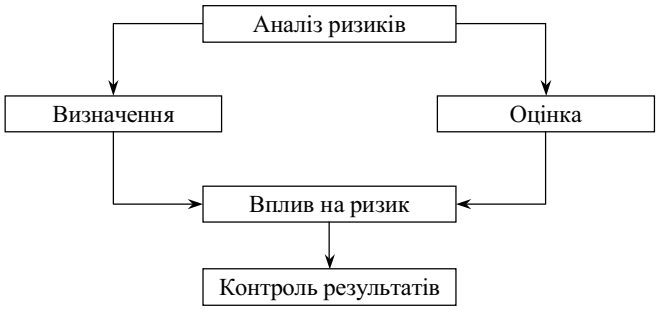


Рис. 6.6. Загальна схема процесу стратегічного управління ризиком у банку

Оцінка – це кількісний опис виявлених ризиків, у ході якого визначаються такі характеристики, як імовірність і розмір можливого збитку. На цьому етапі формується набір сценаріїв можливого розвитку несприятливих ситуацій, і для різних ризиків можуть бути побудовані функції розподілу імовірності збитку (залежно від його розміру).

Виявлення та оцінка ризику тісно пов'язані між собою і не завжди можна розділити їх на самостійні частини загального процесу. Більш того, часто аналіз ризиків у банку здійснюється в протилежних напрямках – від оцінки до виявлення та навпаки. У першому випадку збитки вже зафіксовані й необхідно з'ясувати причини. У другому випадку на основі аналізу системи виявляються ризики та можливі наслідки.

Наступний етап – *вибір методу впливу на ризики* з метою мінімізації можливого збитку в майбутньому. Звичайно кожний вид ризику припускає два-три традиційних способи зниження, тому виникає проблема оцінки порівняльної ефективності методів впливу на ризик для вибору найкращого з них.

Після вибору оптимальних способів впливу на конкретні ризики з'являється можливість сформувати загальну стратегію управління всім комплексом ризиків банку. Це етап прийняття рішень, коли визначаються необхідні фінансові та трудові ресурси, відбувається визначення та розподіл завдань серед менеджерів банку, здійснюється аналіз ринку відповідних послуг, проводяться консультації з фахівцями.

Процес безпосереднього впливу на ризик містить три основних способи, а саме зниження, збереження та передачу ризику.

Заключним етапом управління ризиком є *контроль і коригування результатів* реалізації обраної стратегії з урахуванням нової інформації. Контроль передбачає одержання інформації від менеджерів банку про збитки, що сталися, та вжиття заходів з їх мінімізації. Він може виражатися у виявленні нових обставин, що змінюють рівень ризику; передачі цих даних страховій компанії; спостереженні за ефективністю роботи систем гарантування безпеки банку та ін. Раз у кілька років має відбуватися перегляд даних про ефективність заходів, що вживаються для стратегічного управління ризиками, з урахуванням інформації про збитки за цей період.

Такі етапи стратегічного управління ризиками в банку, як в*изначення* та *оцінка*, фактично являють собою *кількісний та якісний аналіз* можливих проблем, пов'язаних зі стратегічними факторами внутрішнього та зовнішнього середовища банку.

Узагалі під банківським *ризиком* розуміють імовірність, а точніше загрозу втрати банком частини ресурсів, недоодержання доходів або несення додаткових витрат у результаті здійснення певних фінансових операцій. Ризик є вимірною величиною, його кількісною мірою служить імовірність несприятливого результату. У більш вузькому значенні під

банківським ризиком розуміють вимірну імовірність недоодержання прибутку або втрати вартості портфеля фінансових активів, доходів від інвестиційного проекту, організації в цілому та ін.

Численні варіанти пояснення суті поняття «ризик» відносно діяльності банку можна об'єднати у два напрямки.

Перший напрямок – це пояснення ризику з позиції фінансових результатів комерційної діяльності банку. Він містить:

- загрозу втрати банком частини своїх ресурсів, недоодержання доходів при здійсненні непередбачених додаткових витрат унаслідок проведення певних операцій;
- негативні відхилення від поставленої мети;
- небезпеку (можливість) втрат банку при настанні певних подій.

Другий напрямок поєднує визначення ризику за допомогою інструментів теорії ймовірності та математичного апарату. Звідси ризик – це:

- відхилення фактично встановлених даних від типового стійкого середнього чи альтернативного рівня оцінюваної ознаки;
- можливість відхилення певних величин від очікуваних значень;
- функція, що є результатом імовірності та рівня збитку;
- еквівалент варіації ймовірностей можливих наслідків ризикованого процесу;
- зважена лінійна комбінація варіації відносно очікуваної величини (математичного очікування);
- вартісне вираження імовірності події, настання якої призводить до збитків.

Таким чином, банківський ризик – це ситуативна характеристика діяльності банку, що відбиває невизначеність її результатів та можливі несприятливі наслідки. Банківський ризик – це можливість втрати ринкової вартості капіталу банку (отримання збитків) за всіма напрямками його діяльності, пов'язана з внутрішніми та зовнішніми факторами невизначеності, що впливають на діяльність банку.

Кількісно рівень ризику може виражатися в абсолютних і відносних показниках. В абсолютному вираженні ризик становить розмір можливих втрат при здійсненні певної операції. Однак оцінити ці втрати з достатньою точністю не завжди видається можливим. Якщо ж віднести розмір імовірних втрат до будь-якого показника, що характеризує банківську діяльність, наприклад, до розміру кредитних ресурсів, розміру витрат або доходів банку, пов'язаних зі здійсненням конкретної операції, то увага акцентується на рівні ризику у відносному вираженні.

Опис ризику в абсолютних і відносних показниках досить часто практикується банками. При цьому в абсолютному вираженні ризик обчислюється, коли йдеться про одну конкретну угоду. Якщо ж вищим керівниц-

твом банку визначаються нормативні положення, що стосуються допустимого рівня ризику при здійсненні різних банківських операцій, то застосовуються відносні показники, що характеризують, наприклад, розмір ризику до суми доходів, які очікуються в результаті здійснення конкретних операцій.

Надзвичайно важливою складовою в системі стратегічного управління ризиками в банку є їх класифікація, яка полягає в розподілі ризиків за групами (рис. 6.7).

Розподіл ризиків на внутрішні та зовнішні обумовлений різною сферою виникнення та впливу даних ризиків. До зовнішніх належать ризики, безпосередньо не пов'язані з діяльністю банку або конкретного його клієнта. Мова йде про політичні, соціальні, економічні, геофізичні, демографічні, культурні та інші особливості ситуації, що впливають на рівень ризику банку та його безпосереднього оточення (мікросередовище).

Зовнішні ризики в діяльності банку розподіляються на такі види:

- ризик щодо країни;
- валютний;
- відсотковий;
- системний та ін.

Ризик щодо *країни* – це ризик зміни поточних або майбутніх умов у країні, що можуть вплинути на здатність її суб'єктів відповідати за зобов'язаннями зовнішнього боргу. До найбільш важливих складових ризику країни в банківській діяльності належать ризики:

- мораторію платежу (політичний);
- конвертації (економічний);
- трансферту (переведення).

Ризик мораторію платежу (політичний ризик) пов'язаний з можливими втратами банку та його клієнтів унаслідок війни або революції, нестійкого політичного режиму, націоналізації, приватизації, заборон на платежі за кордон, введення ембарго, скасування імпортної ліцензії та інших подібних подій.

Показник ризику конвертації оцінює рівень економічного управління країною, інституціональну структуру економіки, насиченість ресурсами (робоча сила, ресурси капіталу, природні ресурси), здатність країни підтримувати стабільну й незначну інфляцію і багато інших факторів, що мають вирішальне значення для банків, створених за участю іноземного капіталу, а також для банків, що працюють на міжнародному рівні. У цілому економічний ризик визначає здатність країни обслуговувати даний рівень зовнішнього боргу, що, у свою чергу, впливає на рівень конвертованості національної валюти.

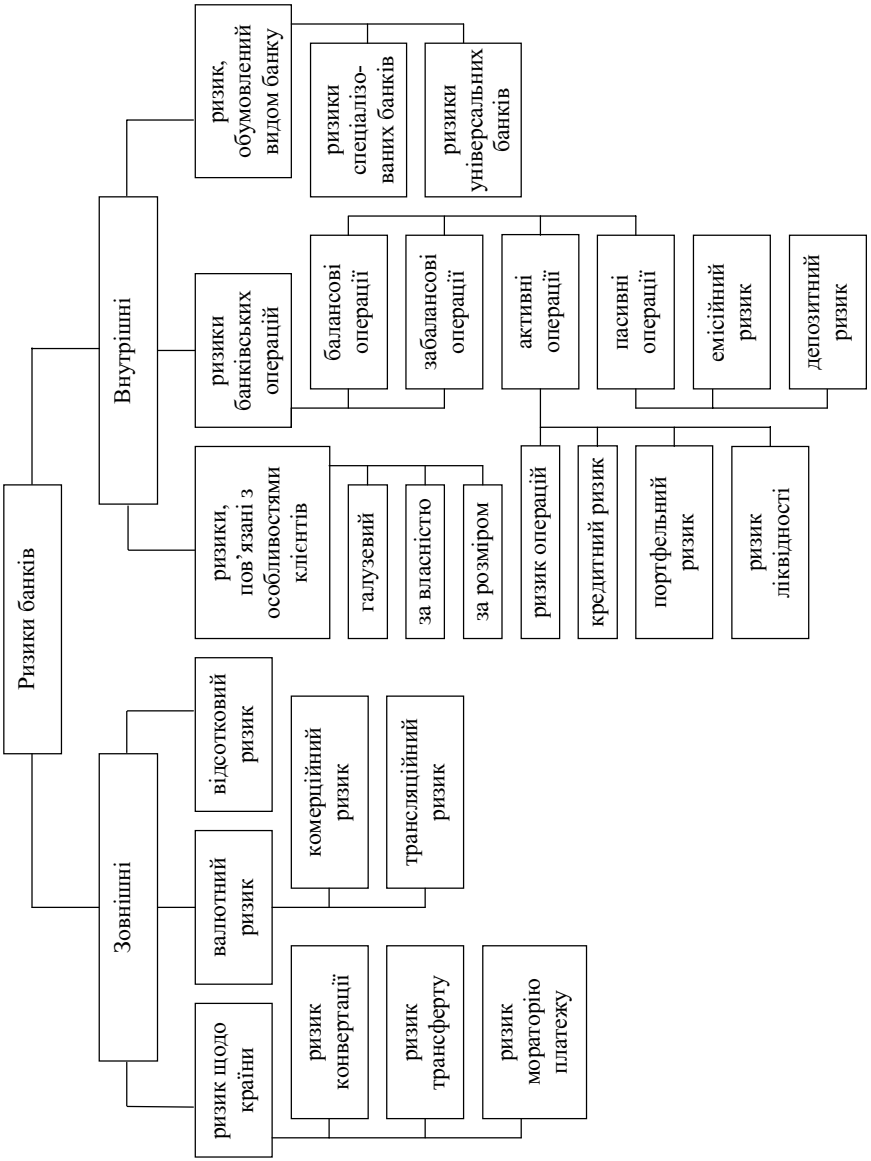


Рис. 6.7. Система банківських ризиків

Ризик трансферту являє собою можливість призупинення обслуговування боргу через проблеми ліквідності, пов'язані з зовнішньою торгівлею й інвестиціями. Рівень цього ризику визначається ліквідністю платіжного балансу країни, наявністю в неї ліквідних фінансових резервів. Даний ризик також пов'язаний з проблемами погіршення довгострокового фінансового становища країни. Ризик трансферту може бути обумовлений заходами внутрішньої економічної політики з метою контролю над інфляцією, над несприятливими рухами цін товарів, або ж над зовнішніми економічними факторами. Скорочення припливу іноземної валюти для обслуговування зовнішнього боргу або перекази іноземним інвесторам у цьому випадку мають тимчасовий характер і не впливають на стратегічний ризик банку відносно певної країни.

Крім якісної оцінки, на практиці також здійснюється кількісний аналіз ризику щодо країни, одним з найбільш ефективних методів якого є *метод Швейцарської банківської корпорації*.

У рамках даного методу оцінюються 25 показників за попередній період (ряд років) і робиться екстраполяція на прогнозний рік. Структура факторів ризику щодо країни є такою:

1. *Внутрішня економіка:*
   - реальний приріст валового продукту (%);
   - співвідношення між інвестиціями і величиною ВВП (оптимальний рівень – 25%);
   - ефективність інвестицій (критичний рівень – 0,2%);
   - середній рівень інфляції (%);
   - ріст грошових надходжень (за допомогою агрегатів $M1 - M4$);
   - рівень реального внутрішнього кредиту;
   - податковий баланс (% від ВВП).
2. *Економіка країни-партнера:*
   - конкурентоспроможність (max 100%);
   - торговельний баланс усіх товарів (млрд. грош. од.);
   - експорт і імпорт (млрд. грош. од.);
   - частка експорту у ВВП (%) і т.д.
3. *Заборгованість:*
   - загальна зовнішня заборгованість;
   - міжнародні резерви (зміни величини та структури золотовалютних запасів);
   - вартість послуг по зовнішній заборгованості;
   - рівень політичного ризику (від 1 до 10 балів);
   - рівень безробіття (%);
   - зростання ВВП на душу населення та ін.

Таким чином експертами-аналітиками створюється стислий інформативний звіт, що може бути швидко проаналізований і забезпечує досить

значну достовірність результатів. Одним із недоліків використання даного методу є відсутність кількісного кінцевого показника ризикованості дій банку в умовах тієї чи іншої країни. Проблема значної суб'єктивності в оцінці більшою мірою вирішується при використанні *методики Всесвітнього банку*.

Для розрахунку інтегрованого показника надійності країни, що становить суму дев'яти часткових показників, оцінюються такі фактори:

1) економічна ефективність депозитних вкладень (0–10 балів);
2) рівень політичного ризику (0–20 балів);
3) розмір зовнішньої та внутрішньої заборгованості, що розраховується з урахуванням якості її обслуговування, обсягу експорту, балансу зовнішньоторговельного обороту та ін. (0–10 балів);
4) доступність банківського кредитування (0–10 балів);
5) доступність короткострокового фінансування (0–10 балів);
6) доступність довгострокового позичкового капіталу (0–10 балів);
7) імовірність виникнення форс-мажорних обставин (0–10 балів);
8) кредитоспроможність країни (0–10 балів);
9) сума невиконаних зобов'язань по зовнішньому боргу або його пролонгація та реструктуризація (0–10 балів).

Вища бальна оцінка відповідає вищій надійності країни і відповідно нижчому рівню ризикованості стратегічного розвитку банку в її умовах.

Наступним видом зовнішніх ризиків у діяльності банку є *валютний ризик*, який становить небезпеку валютних втрат, пов'язаних зі зміною курсу однієї з іноземних валют стосовно іншої (у тому числі національної) валюти під час здійснення банком зовнішньоекономічних, кредитних і інших операцій, що мають валютне відображення та залежать від зміни валютних курсів. Валютний ризик – це ризик того, що вартість фінансового інструмента може коливатися внаслідок змін обмінних курсів валют щодо базової валюти розрахунку.

Валютний ризик присутній за умови відкритої валютної позиції, на рівень якої впливають такі операції банку:

- купівля (продаж) готівкової та безготівкової іноземної валюти, поточні та строкові операції (на умовах своп, форвард, опціон і т.д.), за якими виникають вимоги та зобов'язання в іноземних валютах, незалежно від способів та форм розрахунків;
- одержання (сплата) іноземної валюти;
- купівля (продаж) основних засобів і товарно-матеріальних цінностей за іноземну валюту;
- надходження коштів в іноземній валюті до статутного фонду;
- погашення безнадійної заборгованості в іноземній валюті;
- інші обмінні операції з іноземною валютою.

Основними видами валютного ризику в банку є:

- трансляційний ризик (ризик переказу);
- комерційний ризик (ризик угоди).

Для банку трансляційний ризик істотно змінює баланс, коригуючи вартість активів і пасивів. Якщо відбувається падіння курсу валюти, у якій виражено ці активи, то їх вартість також зменшується, а отже, виходячи з рівності активів і пасивів, знижується розмір статутного капіталу банку.

Мета управління ризиком переказу – максимальне скорочення обсягу активів, виражених у валюті, зниження курсу якої очікується, і, відповідно, створення пасивів, виражених у цій валюті. Для валют, відносно яких очікується підвищення курсу, стратегічні дії банку мають бути протилежними.

Ризик угоди є в будь-якій операції банку, пов'язаній з валютою. Це може бути звичайна угода з купівлі-продажу послуг, розрахунки за якою передбачають використання іноземної валюти, валютний кредит, валютні інвестиції і т.д.

Стратегічне управління валютним ризиком полягає в обмеженні розміру відкритої валютної позиції в цілому по банку шляхом визначення її граничного значення у вигляді певного відсотка (частки) від капіталу банку.

Оперативне управління валютним ризиком полягає в регулярному моніторингу за станом валютної позиції за її складовими та структурними підрозділами банку з метою порівняння фактичного та нормативного значення валютної позиції.

Сутність основних методів зниження *валютних ризиків* банківської діяльності полягає в здійсненні валютних операцій до того, як відбудеться несприятлива зміна курсу, або в компенсації збитків від подібної зміни за рахунок паралельних угод з валютами, курс яких змінюється в протилежному напрямку.

Для зниження *валютного ризику* банки використовують такі методи:

- *надання позики в одній валюті з умовою її погашення в іншій* з урахуванням форвардного курсу, зафіксованого в кредитному договорі (дозволяє застрахуватися від можливого падіння курсу валюти кредиту);
- *форвардні валютні контракти* (укладання термінових угод між банком і клієнтом про купівлю-продаж іноземної валюти при фіксації суми угоди та форвардного обмінного курсу);
- *валютні ф'ючерсні контракти*;
- *валютні опціони* (можливість придбати або продати певну кількість валюти протягом певного періоду за певним курсом);
- *валютні свопи* (угоди про обмін у майбутньому серій платежів у різних валютах);
- *прискорення або затримка платежів* (використовується при здійсненні операцій з іноземною валютою, коли банк відповідно до своїх очікувань

майбутніх змін валютних курсів може вимагати від дебіторів прискорення або затримки розрахунків);

- *диверсифікація коштів банку в іноземній валюті*;
- *структурне балансування активів і пасивів, кредиторської та дебіторської заборгованості* (дотримання такої структури активів і пасивів, яка дозволяє перекрити збитки від зміни валютного курсу прибутком, отриманим від цієї ж зміни за іншими позиціями банку);
- *паралельні позики* (угода двох сторін – представників різних країн про надання аналогічних кредитів з однаковими термінами погашення, але виражених у відповідних валютах, місцевому позичальнику, зазначеному іноземною стороною. Переваги такого запобігання валютного ризику полягають у тому, що період хеджування може бути більш тривалим, ніж це можливо на ринку форвардних угод; також враховуються відсотки за кредит на відміну від свопів);
- *«валютний кошик»* (використання набору валют з урахуванням відповідних пропорцій, курси яких звичайно змінюються у протилежних напрямках, взаємно врівноважуючи наслідки зміни у котируваннях, тим самим забезпечуючи сукупну стабільність «кошика»);
- *страхування;*
- *самострахування* (розмір можливого збитку від зміни валютного курсу заздалегідь включається в ціну послуг і використовується для створення страхового фонду);
- *форфейтинг* (переуступка банку права отримання заборгованості в іноземній валюті замість негайної виплати відповідної суми в національній або іншій іноземній валюті. На відміну від факторингових операцій банк у цьому випадку одержує вексель на всю суму та на повний термін, беручи на себе всі комерційні ризики (включаючи валютний) без права регресу цих векселів на колишнього власника) та ін.

Відсотковий ризик за своєю сутністю, проявами та методами управління тісно пов'язаний з валютним ризиком. Це ризик зміни процентної ставки, що впливає на результат економічної діяльності банку.

Об'єктами відсоткового ризику є фінансові інструменти, прибутковість або вартість яких визначаються за процентною ставкою. До таких інструментів належать усі види кредитно-депозитних договорів, емітовані боргові цінні папери банку, придбані з метою інвестування боргові цінні папери. Відповідно до цього весь портфель цінних паперів банку класифікується на інвестиційні та спекулятивні папери.

Відсотковий ризик – це ризик того, що вартість фінансового інструменту може коливатися унаслідок змін ринкових процентних ставок.

Відсотковий ризик банку може мати такі джерела утворення:

- розбіжність обсягів вимог і зобов'язань банку з фіксованою відсотковою ставкою, що мають однакові терміни виконання;

- несприятлива зміна валової прибутковості фінансових інструментів банку (пов'язана як з розбіжністю термінів призначення процентних ставок, так і з їхніми розмірами за активними та пасивними інструментами);
- базисний ризик, або ризик несприятливих змін вихідних (базових) ставок чи індексів, щодо яких коригуються відсоткові ставки за активними та пасивними інструментами банку щодо базової ставки відповідно (дисконтної ставки НБУ, ставок LIBOR, біржових індексів і ін.);
- опціонний ризик, пов'язаний із правом контрагента дострокової зміни (розірвання) умов контракту, якщо зміна відсоткових ставок для нього є несприятливою.

Відсотковий ризик для позичальника, яким може бути, зокрема, банк, виникає внаслідок можливого падіння ринкової ставки відсотка по залучених ресурсах, що спричиняє підвищення вартості позики.

Відсотковий ризик – це також небезпека зменшення обсягу надходжень та/або ринкової вартості капіталу банку внаслідок зміни ринкових ставок відсотку. Існують такі складові відсоткового ризику:

- зменшення відсоткової маржі банку, обумовлене більшими темпами росту відсоткових витрат порівняно з відсотковими доходами або ж більшими темпами зменшення відсоткових доходів порівняно з відсотковими витратами;
- зменшення ринкової вартості капіталу банку, обумовлене негативною зміною відсоткових ставок.

Для оцінки та контролю відсоткового ризику більшість банків використовує метод *GAP*-аналізу (геп-аналізу), відповідно до якого оцінюється рівень зміни відсоткової маржі, обумовлений, у свою чергу, прогнозною зміною відсоткових ставок на ринку.

Суть методу полягає у визначенні різниці («розриву» – gap) між обсягами активів RSA (rate sensitive assets) та пасивів RSL (rate sensitive liabilities), чутливих до зміни відсоткової ставки: $GAP = (RSA - RSL)$.

При оцінці відсоткового ризику в діяльності банку звичайно використовуються такі показники:

- *періодичний геп* (PGAP) – різниця між обсягами активів і пасивів, які є чутливими до зміни відсоткових ставок в конкретному часовому періоді;
- *сукупний геп* (CGAP) – сума PGAP наростаючим підсумком;
- *загальний геп* (SGAP) – сума CGAP за всіма періодами;
- *відносний періодичний геп* (RGAP) – рівень періодичного розриву (PGAP) відносно до загальних активів (ЗА) (GAP/ЗА);
- *відносний сукупний геп* (RCGAP) – рівень сукупного розриву (CGAP) відносно до загальних активів (ЗА) (CGAP/ЗА);
- *відносний відсотковий ризик у фінансовому виразі* (RFIRR) – відносна частка, на яку зменшується капітал банку через зменшення відсоткової

маржі при несприятливій зміні середньозваженої відсоткової ставки на 1% ($SGAP \cdot K/365$, де K – капітал банку);
- *відношення гепу до доходних активів* (RNIM) – чутливість чистої відсоткової маржі (NIM) до зміни відсоткових ставок.

Процес оцінки відсоткового ризику в банку, як правило, має 4 етапи:

1) розподіл активів і пасивів на чутливі та нечутливі до динаміки відсоткових ставок;
2) диференціація активів і пасивів, чутливих до динаміки відсоткових ставок, за строками погашення та переоцінки;
3) визначення для кожного строку показників періодичного (PGAP) і сукупного (SGAP) розривів між обсягами активів і пасивів, чутливих до динаміки відсоткових ставок;
4) розрахунок показників відносного відсоткового ризику у фінансовому вираженні (RFIRR) та відношення сукупного розриву (SGAP) до суми доходних активів.

Банк має негативний геп, якщо обсяг пасивів, чутливих до зміни відсоткових ставок, перевищує обсяг відповідних активів, у протилежному випадку – позитивний геп. Якщо обсяги активів і пасивів дорівнюють один одному, мова йде про нульовий геп.

Управління відсотковим ризиком у банку за методом «*GAP-аналіз*» спрямоване на мінімізацію або максимізацію рівня відсоткової маржі відповідно до характеру динаміки відсоткових ставок.

При цьому за умов несприятливої зміни відсоткових ставок можливі такі ситуації:

- *позитивний геп* – у випадку зниження відсоткових ставок обсяг активів, які є об'єктом переоцінки, перевищує обсяг відповідної групи пасивів, що обумовлює зменшення відсоткової маржі через перевищення обсягів абсолютного скорочення відсоткових доходів банку над обсягами скорочення відсоткових витрат. Зростання відсоткових ставок спричиняє протилежний ефект – збільшення відсоткової маржі банку;
- *негативний геп* – у випадку зростання відсоткових ставок обсяг пасивів, які є об'єктом переоцінки, перевищує обсяг відповідної групи активів, що обумовлює зменшення відсоткової маржі через перевищення обсягів абсолютного збільшення витрат банку над обсягами збільшення відсоткових доходів. Зменшення відсоткових ставок спричиняє протилежний ефект – зменшення відсоткової маржі;
- *нульовий геп* – динаміка відсоткових ставок стосовно активів і пасивів не впливає на рівень відсоткової маржі, що обумовлює мінімальний рівень відсоткового ризику.

Стратегічне управління відсотковими ризиками в банку орієнтується на використання таких стратегій:

- *спекулятивна* – свідома підтримка ненульового рівня гепу з метою отримання додаткового прибутку за рахунок прогнозованої зміни відсоткових ставок: додатковий відсотковий прибуток при зниженні відсоткових ставок за умови негативного гепу та при зростанні відсоткових ставок за умови позитивного гепу;
- *мінімізація відсоткового ризику* – свідоме зведення гепу до нуля з метою уникнення ризиків при зміні відсоткових ставок: зменшення обсягу активів та/або збільшення обсягу пасивів при позитивному гепу; збільшення обсягу активів та/або зменшення обсягу пасивів при негативному гепу;
- *лімітування (обмеження) відсоткового ризику* – визначення та дотримання лімітів показників відсоткового ризику.

Відсотковий ризик банку може знижуватися за допомогою застосування таких методів:

- *страхування* – повна передача ризику страховій організації;
- *використання змінної («плаваючої») ставки відсотка* – дозволяє гнучко вносити зміни до розміру відсоткової ставки відповідно до ринкових коливань;
- *термінові угоди* – підписання між банком і клієнтом форвардної угоди про надання в певний день у майбутньому позики у визначеному розмірі та під встановлений відсоток. Таким чином, заздалегідь фіксується дата, розмір майбутнього кредиту, а також плата за користування ним. Укладаючи таку угоду, банк гарантує себе від ризику втрат у випадку падіння ринкових ставок відсотка на момент надання позики;
- *відсоткові ф'ючерсні контракти* – відмінністю від попереднього методу є використання стандартизованих умов угоди, що значно підвищує її ліквідність та, відповідно, популярність як інструмента спекуляцій;
- *відсоткові опціони* – угоди, що надають їх власнику право, а не зобов'язання, як при форвардній угоді, придбати або продати певний фінансовий інструмент (короткострокову позику, депозит і т.д.) за фіксованою ціною;
- *відсоткові свопи* – обмін відсотковими платежами, але не платежами за основною сумою боргу, за кредитними зобов'язаннями, укладеними на аналогічну суму, але на різних умовах, та ін.

При цьому система управління відсотковим ризиком користується такими інструментами:

- надання кредитів та залучення депозитів на умовах змінної ставки відсотка;
- подовження термінів кредитування;
- встановлення лімітів мінімальних ставок за кредитами та максимальних ставок за депозитами;
- зміна графіка погашення кредитів і т.д.

Основними показниками для вимірювання впливу відсоткового ризику на діяльність банку є чистий відсотковий доход (*ЧВД*), відсотковий спред (*ВС*) і чиста відсоткова маржа (*ЧВМ*).

$$ЧВД = ВД - ВВ, \tag{6.23}$$

$$ВС = ДПА - ВЗК, \tag{6.24}$$

$$ДПА = \frac{ВД}{СДПА} \times 100\%, \tag{6.25}$$

$$ВЗК = \frac{ВВ}{СДЗК} \times 100\%, \tag{6.26}$$

$$ЧВМ = \frac{ЧВД}{СДПА} \times 100\%, \tag{6.27}$$

де *ВД* – відсоткові доходи; *ВВ* – відсоткові витрати; *ДПА* – доходність продуктивних активів; *ВЗК* – вартість залучених коштів; *СДПА* – середньоденний обсяг продуктивних активів; *СДЗК* – середньоденний обсяг залучених коштів.

Проблема відсоткового ризику є особливо актуальною, якщо врахувати, що банківські портфелі складаються з активів і пасивів різної термінової сті і відповідно з різними періодами фіксації ставки відсотка.

Серед зовнішніх ризиків, властивих банківській справі, виділяється також *системний ризик*, спричинений наявністю умов, у яких поведінка та взаємодія банків сприяє накопиченню ризиків, що й призводить до переростання нестабільності окремих фінансово-кредитних організацій у глобальну нестабільність фінансової системи в цілому.

Внутрішні ризики банку безпосередньо спричинені особливостями його діяльності, розміром, видом та іншими факторами, властивими внутрішньому середовищу банку. Основними видами таких ризиків є:

- пов'язані з особливостями клієнтури;
- пов'язані з видом банку;
- ризики банківських операцій.

Споживачі банківських послуг не функціонують цілком незалежно від умов оточення. Їхня діяльність не є лише результатом реалізації власних можливостей управління (хоча багато в чому від них залежить), а визначається також і значною кількістю зовнішніх факторів (економічних, політичних і т.д.). Важливим фактором ризикованості, пов'язаної з певним колом клієнтури, є галузь, у якій вона працює (клієнти – юридичні особи),

і особливості ринкового сегмента, а відповідно – ключові спонукальні мотиви до придбання тих чи інших банківських послуг (фізичні особи).

Складом клієнтів банку визначається рівень банківського ризику та методи його розрахунку. Дрібний позичальник більше залежить від стихійності ринкової економіки, ніж великий. У той же час значні за обсягом кредити, надані одному позичальнику або їх групі, нерідко є причиною банківських банкрутств.

Діяльність банку з державними підприємствами пов'язана з меншим ризиком втрати вкладених коштів, тому що зобов'язання за наданими кредитами несе, по суті, держава, яка навряд чи може збанкрутувати, тобто борг буде повернено з досить високою ймовірністю. Однак державні підприємства порівняно з приватними є більш інертними до змін ринкових умов, не можуть здійснювати гнучкої економічної політики. У цьому аспекті знаходить своє відображення основний принцип ринкової економіки: більш ризиковані дії є більш прибутковими, і навпаки. Банки, як і будь-які організації, повинні дотримуватися даного принципу при формуванні та реалізації стратегії розвитку, але з певними обмеженнями, зміст яких полягає в неможливості прийняття занадто високого рівня ризикованості через необхідність дотримання нормативів НБУ та врахування інтересів вкладників.

Загальний рівень ризикованості значною мірою визначається *видом банку*. Набори ризиків, філософія стратегічного управління ризиками кардинально відрізняються в банках спеціалізованих або універсальних (стаття 4 Закону України «Про банки і банківську діяльність»).

Спеціалізовані банки дотримуються продуктової орієнтації. Банк набуває статусу спеціалізованого, якщо більше 50% його активів є активами одного типу. Спеціалізований, наприклад інноваційний, банк характеризується підвищеними ризиками, пов'язаними з кредитуванням ризикованих підприємств або технологій. Це потребує особливих методів регулювання банківського ризику, зокрема, одержання гарантій від держави, упровадження заставного права на нерухомість і т.п.

Спеціалізовані банки несуть ризики за тими специфічними банківськими операціями, що визначають напрямок їх діяльності. Існують інвестиційні, іпотечні, депозитні, клірингові та інші спеціалізовані банки.

Інший вид спеціалізованих банків обслуговує певні категорії клієнтів за галузевими (промислові, торговельні, будівельні, сільськогосподарські банки) або функціональними (біржові, страхові, трастові, кооперативні, комунальні банки) ознаками.

Діяльність *універсальних* банків є диверсифікованою: вони надають практично всі види банківських послуг (кредитні, розрахункові, фінансові і т.д.). Крім того, останнім часом універсальні банки активно здійснюють

нетрадиційні операції з цінними паперами, лізинг, факторинг, кліринг і т.д. Тому універсальним банкам властиві практично всі види банківських ризиків.

У цілому підвищеним рівнем ризику характеризуються спеціалізовані банки, а найменшим – універсальні банки, що мають можливість хеджувати втрати від одного виду діяльності за рахунок отримання прибутку від іншого.

Сучасні банки здійснюють значну кількість банківських операцій, кожна з яких супроводжується певним рівнем ризику. Залежно від характеру таких операцій ризики можуть бути пов'язані зі специфікою активних або пасивних операцій банку.

Основними видами ризику під час здійснення пасивних операцій банку є депозитний і емісійний ризики.

Різні види депозитів розрізняються за рівнем ризику, який полягає в непередбачуваному зменшенні ресурсної бази через закриття внесків. Наприклад, залучення ощадних і термінових депозитів супроводжується меншим ризиком і є більш вигідним для банку, ніж внески до запитання, для забезпечення яких банк має сформувати резерв ліквідних коштів.

Приклад з практики

Одним з головних інструментів управління депозитним ризиком у розвинених країнах світу, що звичайно використовується в кризові періоди розвитку економіки, є страхування внесків до фінансово-кредитних установ. На сьогодні 27 країн світу мають систему страхування депозитів.

Досвід США – це історично перша спроба впровадження державної системи страхування депозитів. Використання цього заходу в 1910–1917 роках розглядалося урядом США як ефективний чинник впливу на депозитний ризик, спрямований перш за все на підтримку малих банків.

Основними складовими ризику під час емісії акцій є:

- *ризик ліквідності* – можливість втрат при реалізації цінних паперів унаслідок зниження планової ціни реалізації акцій, або зміни розміру комісійних за реалізацію, або нерозміщення певної частини випуску акцій;
- *ризик часу* – невдалий вибір часу випуску акцій, затримка в розміщенні акцій та їх погашенні;
- *операційний ризик* обумовлюється непрофесіоналізмом технічного персоналу, який припускає порушення в технології операцій з цінними паперами під час здійсненні доручення, а також проблемами в технічних системах емісії.

Серед емісійних ризиків найбільш важливим є ризик нерозміщення. Тому перш ніж прийняти рішення про випуск акцій, необхідно проаналізувати

можливості розміщення акцій і пов'язані з цим ризики, загальний рівень яких визначається такими факторами:

- інвестиційна привабливість банку;
- наявність платоспроможного попиту на фондовому ринку;
- інвестиційна активність фінансового ринку;
- рівень розвитку інфраструктури фінансового ринку.

Основними видами ризиків *активних операцій банку*, спрямованих на розміщення фінансових ресурсів, є кредитний, портфельний, лізинговий, факторинговий та ін.

Кредитний ризик обумовлюється невиконанням позичальником кредитних зобов'язань перед банком. Під кредитним ризиком розуміють можливість того, що в певний момент часу вартість кредитної частини банківського портфеля активів зменшиться у зв'язку з неповерненням, неповним або несвоєчасним поверненням кредитів, наданих банком.

У банківській діяльності виділяються такі рівні кредитного ризику:

- за окремою кредитною угодою;
- у цілому кредитного портфеля.

Рівень кредитного ризику – сума, яка може бути втрачена при несплаті або простроченні виплати заборгованості. Максимальний потенційний збиток банку дорівнює повній сумі заборгованості у випадку її несплати клієнтом. Прострочення платежів безпосередньо не призводить до збитків, виникають лише витрати за відсотками (через необхідність фінансувати дебіторів протягом більш довгого періоду, ніж необхідно) або втрати альтернативних доходів у вигляді відсотків, які можна було б отримати в результаті використання повернутих коштів.

Оцінка рівня ризику, пов'язаного з певним позичальником та видом кредиту, базується на оцінці різних видів ризику, які виникають для банку при наданні кредиту. Структура кредитного ризику банку наведена на рис. 6.8 і в табл. 6.8.

Цифри і факти

За результатами експертних оцінок (було проаналізовано 100 банків, на частку яких припадає 90% загальних активів банківської системи України), структура потенційних втрат має такий вигляд (у %):
50 – кредитний ризик;
20 – ризик ліквідності;
5 – валютний ризик;
25 – інші види ризику.

Наведена класифікація кредитних ризиків банківської діяльності не є єдиною та вичерпною, однак вона досить переконливо засвідчує, що управління кредитними ризиками є складним фінансовим механізмом, який не обмежується оцінкою тільки фінансових можливостей позичальника.

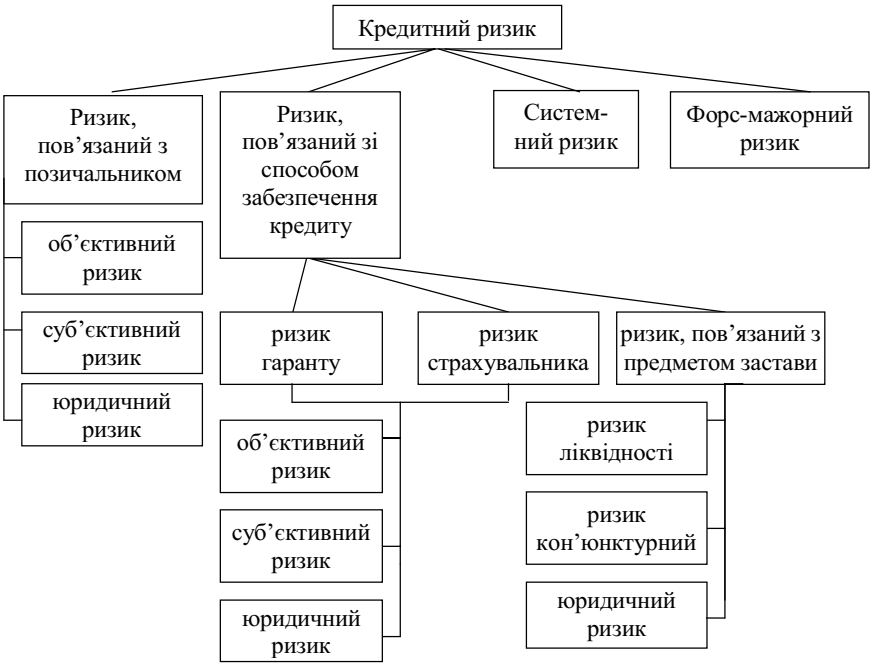


Рис. 6.8. Структура кредитного ризику

До факторів, що підвищують кредитний ризик банку, належать:

- значний обсяг сум, що надаються вузькому колу позичальників;
- значна питома вага кредитів, наданих клієнтам, що відчувають певні фінансові труднощі;
- концентрація діяльності банку в маловивчених, нових, нетрадиційних галузях;
- внесення частих та істотних змін до кредитної політики банку;
- ліберальна кредитна політика (надання кредитів без наявності необхідної інформації й аналізу фінансового становища клієнта);
- нездатність одержати відповідне забезпечення для кредиту або прийняття неліквідних цінностей як кредитів;
- надання значних сум позичальникам, які мають тісні господарські стосунки;
- нестабільна загальна економічна та політична ситуація.

Для кількісної оцінки кредитного ризику його визначають як максимальний очікуваний збиток, що може відбутися з певною ймовірністю протя-

Таблиця 6.8. Характеристика джерел кредитного ризику банку

Найменування ризику	Характеристика джерела
Ризик, пов'язаний з позичальником, гарантом, страхувальником	
Об'єктивний (фінансових можливостей)	Неспроможність позичальника (гаранта, страхувальника) виконати свої зобов'язання за рахунок поточних грошових надходжень або за рахунок продажу активів
Суб'єктивний (репутації)	Репутація позичальника (гаранта, страхувальника), його відповідальність та готовність виконати взяті зобов'язання
Юридичний	Недоліки в складанні та оформленні кредитної угоди, угод гарантії та страхування
Ризик, пов'язаний з предметом застави	
Ліквідності	Неможливість реалізації предмета застави
Кон'юнктурний	Можливе знецінення предмету застави за час дії кредитної угоди
Юридичний	Недоліки в складанні та оформленні угоди застави
Системний ризик	Зміни в економічній системі, які можуть вплинути на фінансовий стан позичальника (наприклад, зміна податкового законодавства)
Форс-мажорний ризик	Землетруси, катастрофи, смерчі, страйки, військові дії тощо

гом певного періоду часу в результаті зниження вартості портфеля кредитів банку, викликаного нездатністю позичальників своєчасно їх погасити.

Традиційні методики оцінки кредитного ризику засновані на класифікації кредитів відповідно до їх якості, тобто за ймовірністю повернення позичальниками отриманих кредитів. Формальна оцінка кредитоспроможності позичальника полягає у визначенні «кредитного рейтингу», який залежить від статистики погашення кредитів, наданих у минулому, фінансового стану позичальника, його фінансових зобов'язань перед іншими кредиторами, податковими службами та ін. Кожний банк використовує власну внутрішню методику присвоєння кожному позичальнику відповідного кредитного рейтингу.

У банківській справі оцінки кредитного ризику можуть бути отримані залежно від типу клієнта шляхом моделювання, яке відбувається двома способами:

- *«зверху вниз»* – застосовується для великих однорідних груп позичальників (наприклад, власників кредитних карток або підприємств малого бізнесу) та полягає в оцінці рівня кредитного ризику шляхом розрахунку дисперсії та визначення розподілу ймовірностей збитків на основі історичних даних за кожною групою позичальників у кредитному

портфелі. Отримані результати використовуються надалі для оцінки ризику при наданні кожного нового подібного кредиту. Істотним недоліком такого підходу є його нечутливість до поступових змін у структурі однорідних груп;

- *«знизу вверх»* – застосовується за умови, якщо кредитний портфель має різнорідну структуру та складається переважно з великих і середніх підприємств-позичальників, і полягає в оцінці на рівні індивідуального позичальника шляхом спеціального аналізу його фінансового становища та перспектив з метою визначення індивідуального кредитного рейтингу позичальника, що розглядається як індикатор ймовірності дефолту.

Для оцінки сукупного ризику кредитного портфеля банку здійснюється узагальнення (агрегація) величини ризиків індивідуальних позичальників з урахуванням ефектів кореляції.

Оцінка кредитного ризику за методом «знизу вверх» містить такі складові:

1) визначення кредитного рейтингу позичальника відповідно до внутрішньої методики банку;
2) вибір методу розрахунку збитків, обумовлених кредитним ризиком (традиційно розмір збитку, пов'язаного з кредитним ризиком, приймають незмінним за весь період до оголошення позичальником дефолту, після чого втрати розраховуються як різниця балансової вартості кредиту та поточної вартості коштів, що банк реально може затребувати з позичальника. Більш реалістичний метод припускає оцінку кредиту за його поточною ринковою вартістю, що дозволяє визначити зміни у фінансовому стані позичальника);
3) оцінку поточної вартості наданих кредитів;
4) аналіз впливу умов отримання та погашення кредиту на його вартість (необхідність такого аналізу пов'язана з тим, що розмір кредитного ризику може варіюватися залежно від деяких випадкових подій у майбутньому. Наприклад, типовий договір з відкриття кредитної лінії звичайно припускає, що ліміт коштів може бути зменшено у випадку погіршення фінансового стану позичальника);
5) оцінку виду розподілу та його параметрів для розглянутих у моделі факторів ризику;
6) визначення емпіричного розподілу ймовірностей збитків для кредитного портфеля (для цього в більшості випадків використовують метод Монте-Карло та методи аналітичної апроксимації);
7) визначення необхідного розміру капіталу.

Сучасні моделі оцінки кредитного ризику засновані на концепції ризикової вартості як підсумкової міри ризику, необхідної для розрахунку розміру капіталу банку. Однією з найбільш відомих моделей оцінки кредитного ризику на базі показника ризикової вартості є система

CreditMetncs2, запропонована банком J.P. Morgan, яка одержала поряд із системою RiskMetrics широке визнання як методологічний стандарт у сфері ризик-менеджменту. Однак у випадку кредитного ризику банку реальний розподіл значень факторів і змін вартості портфеля практично не відповідає нормальному закону (унаслідок асиметрії та значного рівня ексцесу), саме тому перевага звичайно віддається методам імітаційного моделювання та сценарного аналізу.

При оцінці кредитного ризику на основі методу Монте-Карло за кожним позичальником здійснюється розробка декількох тисяч сценаріїв можливих змін кредитного рейтингу, у тому числі оголошення дефолту, що охоплюють весь період, який залишився до повного погашення кредиту. Потім для кожного сценарію розраховується рівень втрат, викликаних відмовою деяких позичальників від погашення частини кредиту, що залишилася.

Збиток складається із суми недоотриманих відсотків і непогашеного залишку основної суми, зменшеного з урахуванням можливості повернення частини вартості непогашеного кредиту.

Коефіцієнт повернення кредитів розраховується як відношення поточної вартості забезпечення, оціненої з урахуванням його ліквідності, до основної суми кредиту, скоригованої з урахуванням реальних можливостей забезпечення кредиту.

Визначені результати використовуються для побудови емпіричного розподілу ймовірностей прибутків і збитків, на основі якого визначається рівень ризикової вартості.

Ключовим елементом даної моделі є матриця переходів, що відображає ймовірності переходу позичальника з однієї категорії кредитного рейтингу до іншої, більш високої або низької, через певний період часу, наприклад, через один рік.

Елементи матриці розраховуються на підставі внутрішніх статистичних даних банку. Ймовірність переходу позичальника з категорії m кредитного рейтингу до категорії n розраховується як відношення кількості позичальників, які змінили свій кредитний рейтинг з m на n, до загальної кількості позичальників з рейтингом m.

Крім того, при моделюванні необхідно враховувати ефекти кореляції між кредитним рейтингом окремого позичальника та кредитним рейтингом галузі, до якої він належить, а також кредитними рейтингами інших позичальників. Це дозволяє будувати асиметричні розподіли, моделюючи тим самим процеси «ланцюгового дефолту», тобто «ефекту доміно», викликаного фінансовою взаємозалежністю позичальників.

Цифри і факти Рейтингове агентство S&P у 1996 р. оприлюднило результати аналізу статистичних імовірностей переходу підприємства-позичальника з одного

кредитного рейтингу до іншого, що відображає зміну рівня кредитного ризику банку при наданні кредитів певним категоріям позичальників.

Рейтинг	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	Default
AAA	90,81	8,33	0,68	0,06	0,12	0,00	0,00	0,00
AA	0,70	90,65	7,79	0,64	0,06	0,14	0,02	0,00
A	0,09	2,27	91,05	5,52	0,74	0,26	0,01	0,06
BBB	0,02	0,33	5,95	86,93	5,30	1,17	0,12	0,18
BB	0,03	0,14	0,67	7,73	80,53	8,84	1,00	1,06
B	0,00	0,11	0,24	0,43	6,48	83,46	4,07	5,20
CCC	0,00	0,00	0,22	1,30	2,38	11,45	64,86	19,79
Default	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00

Традиційно кредитний ризик розглядався як специфічна форма фінансових ризиків, у зв'язку з чим нормативи достатності банківського капіталу, як правило, визначалися без необхідного наукового обґрунтування, що супроводжувалося нераціональним розміщенням капіталу та неадекватним ставленням керівництва банків до управління ризиками.

Сучасний підхід до оцінки кредитного ризику в банківській сфері полягає в тому, що банк, визначаючи рейтинг для кожного кредиту, який відображає властивий йому ризик, може скласти залежність зміни ринкової вартості кредиту від зміни його рейтингу. З накопиченням статистичних даних ця залежність перетворюється в розподіл імовірностей змін ринкової вартості кредитів, обумовлених кредитним ризиком.

На основі такого розподілу послідовність змін кредитного ризику в часі може бути зіставлена з аналогічним часовим рядом для ринкового ризику, що дозволяє за допомогою методу ризикової вартості розрахувати єдину оцінку можливого збитку банку, викликаного як ринковими, так і кредитними ризиками.

Основними методами *зниження кредитного ризику* банку є:

- *оцінка кредитоспроможності клієнта* (дозволяє запобігти практично всіх можливих втрат, пов'язаних з неповерненням кредиту. Для визначення кредитоспроможності позичальника існує значна кількість різних підходів, однак найбільш поширеним є метод, заснований на бальній оцінці позичальника. Цей метод припускає розробку спеціальних шкал для визначення рейтингу клієнта. Критерії, за якими здійснюється оцінка позичальника, є індивідуальними для кожного банку та періодично коригуються, що забезпечує підвищення ефективності аналізу кредитоспроможності);

- *зменшення розмірів кредитів, що надаються одному позичальнику* (застосовується, коли банк не цілком впевнений у кредитоспроможності клієнта. Це дозволяє скоротити рівень можливих втрат у випадку неповернення кредиту);
- *страхування кредитів* (повна передача ризику неповернення кредиту організації, що професійно займається страхуванням. Витрати, пов'язані зі страхуванням кредиту, звичайно несуть позикоодержувачі);
- *залучення достатнього забезпечення* (при цьому розмір забезпечення позики має покривати не тільки суму кредиту, але й відсотки по ньому);
- *надання дисконтних позичок* (дозволяє дещо знизити кредитний ризик, гарантує як мінімум одержання відсотків за кредитом, а питання про його повернення залишається відкритим, якщо не використовуються інші методи захисту від кредитного ризику) та ін.

Портфельний ризик – це ризик, пов'язаний з формуванням портфеля цінних паперів банку. Портфельний ризик виникає внаслідок того, що погашення основного боргу та відсотків або виплата дивідендів за придбаним цінним папером відбувається не за планом. Оцінка портфельного ризику може здійснюватися аналогічно кредитному ризику.

При стратегічному управлінні ризиком *ліквідності* банки звичайно застосовують такі методи, як:

- фондування активів;
- встановлення граничних значень внутрішніх коефіцієнтів (нормативів).

Процес управління ліквідністю банку шляхом *фондування* активів складається з таких етапів:

1) *розподіл зобов'язань банку на такі групи*:
   - «гарячі гроші» (кошти інших банків (крім цільових кредитів), кошти бюджету та кошти, прирівняні до них);
   - мінливі зобов'язання (поточні кошти юридичних та фізичних осіб, які мають нестабільний характер);
   - стабільні зобов'язання (стабільні залишки на рахунках юридичних та фізичних осіб, строкові депозити юридичних та фізичних осіб, а також цільові кредити міжнародних фінансових організацій);
   - безстрокові пасиви;
2) *розподіл портфеля активів на групи*:
   - високоліквідні активи;
   - вторинні резерви (ліквідні державні цінні папери та кошти, розміщені в інших банках (стандартна заборгованість));
   - ліквідні активи (надані кредити, недержавні цінні папери та дебіторська заборгованість);
   - низьколіквідні та неліквідні активи (проблемні активи, вкладення на власні потреби);

3) *«закріплення» груп пасивів за групами активів на основі таких принципів:*
   - найменш стабільні пасиви відповідають найбільш ліквідним активам;
     - ризикові залишки та мінливі зобов'язання – високоліквідні активи та вторинні резерви;
     - стабільні зобов'язання – ліквідні активи;
     - безстрокові пасиви – низьколіквідні активи;
   - виключне фінансування неліквідних активів за рахунок власних джерел.

З метою забезпечення необхідного рівня ліквідності, визначення лімітів кредитно-інвестиційного портфеля банку використовуються такі внутрішні нормативи:

- *норматив короткострокової ліквідності* (покриття високоліквідними та ліквідними активами поточних коштів клієнтів: відношення високоліквідних і ліквідних активів (залишки готівки в касі + позитивне сальдо міжбанківських кредитів (поточні та строкові кошти в банках – поточні та строкові кошти банків) до залучених поточних коштів клієнтів; для національної валюти цей показник знаходиться на рівні 40–50%, для іноземної – 20–30%);
- *норматив довгострокової ліквідності* (покриття строковими пасивами строкових активів: відношення *строкових пасивів* (депозити юридичних і фізичних осіб + цінні папери власного боргу + сформовані резерви під активні операції + кошти, отримані від міжнародних фінансових організацій (для іноземної валюти)) до *строкових активів* (кредити, надані юридичним та фізичним особам + недержавні цінні папери + державні цінні папери) (значення нормативу не може бути нижчим 70%);
- *норматив покриття високоліквідними та ліквідними активами бюджетних та прирівняних до них коштів (крім місцевих бюджетів)* (для національної та іноземної валюти значення нормативу не може бути нижчим 100%).

Стратегічне управління ліквідністю та відсотковими ризиками здійснюється шляхом прогнозування обсягів активів та пасивів, прогнозних значень внутрішніх коефіцієнтів ліквідності, доходності та вартості, встановлення лімітів на проведення активних операцій та контролю за дотриманням нормативів і лімітів.

Етап оцінки конкретного виду ризику передбачає, крім визначення якісних параметрів, також аналіз кількісних показників ризику за допомогою розрахунку ймовірності того, що банк понесе певні втрати.

Існує велика кількість методів оцінки ризику в умовах банківської діяльності, однак найбільш придатним для використання і, відповідно, поширеним є метод з використанням кривої розподілу ймовірностей виникнення втрат певного рівня, в основі якого лежить визначення залеж-

ності між певними розмірами втрат банку та ймовірностями їх виникнення.

Для побудови «кривої ризику» в умовах банківської діяльності переважно використовуються статистичний метод та метод експертних оцінок.

Суть *статистичного методу* полягає в розрахунку імовірностей виникнення втрат з урахуванням всіх статистичних даних, які стосуються результативності здійснення банком певних операцій. При цьому до уваги беруться статистичні дані, які стосуються не тільки даного банку, а й банківської системи в цілому. Підвищення обсягів статистичної вибірки значно підвищує точність та достовірність результатів оцінки ризику банківських операцій.

Частота виникнення певного рівня втрат визначається за такою формулою:

$$Ч(p) = \frac{КВ}{В}, \qquad (6.28)$$

де $Ч(p)$ – частота (імовірність) виникнення конкретного рівня втрат; $КВ$ – кількість випадків втрат конкретного рівня; $В$ – загальна кількість випадків втрат у статистичній вибірці.

Виділяють такі рівні втрат при проведенні окремих банківських операцій, відносно яких здійснюється аналіз імовірностей (ризикованості):

- допустимий (максимальні втрати дорівнюють плановому прибутку від операції);
- недопустимий (максимальні втрати дорівнюють доходу від здійснення операції);
- критичний (максимальні втрати дорівнюють розміру власних коштів банку).

Графічна ілюстрація методу «кривої ймовірностей виникнення певного рівня втрат» подана на рис. 6.9.

Для побудови графіка використовується як мінімум чотири точки, а саме:

1 – нульовий рівень втрат (повне виконання плану одержання прибутку);
2 – розмір можливих втрат відповідає розміру розрахункового прибутку ($ПР$; $p_д$);
3 – розмір можливих втрат дорівнює розміру розрахункового доходу ($Д$; $p_н$);
4 – розмір можливих втрат дорівнює величині власних коштів банку ($ВК$; $p_к$).

Як правило, нормативними значеннями відповідних ризиків в умовах банківської справи є $р_д = 0{,}1$; $р_н = 0{,}01$; $р_к = 0{,}001$. Для нульового рівня втрат ($р_о$) нормативу не існує, але слід зазначити, що ця ймовірність є меншою за одиницю, тому що виконання плану на 100% не завжди досягається

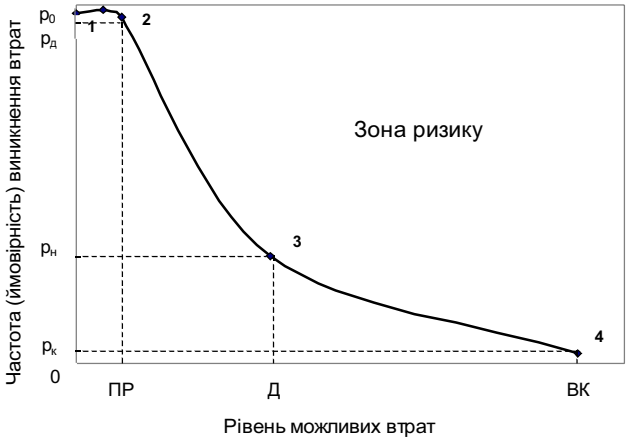


Рис. 6.9. Крива розподілу ймовірностей втрат у діяльності банку

через неможливість передбачення всіх факторів зовнішнього середовища. Найбільш імовірним результатом стратегічного розвитку банку є отримання прибутку, але в розмірі, меншому за плановий рівень.

Використання даного методу оцінки ризику є обов'язковим атрибутом розробки стратегічного плану розвитку банку. Аналізуючи можливості впровадження тих чи інших інновацій в практику, керівництво банку повинно визначити можливі наслідки таких дій. Для цього має бути зібрано значний статистичний матеріал, який відбиває фактичний досвід фінансово-кредитних організацій у даній сфері. Слід визначити залежність між можливими рівнями втрат в процесі реалізації стратегії та їх імовірністю. При цьому під втратою розуміють недосягнення планового розміру того чи іншого показника.

Побудова вказаної кривої значно полегшує подальші кроки в розробці стратегії та виборі альтернативних напрямків розвитку банку. Слід зазначити, що даний графік не є лише результатом аналізу залежності банківської статистики стосовно ризиків. Визначивши середньогалузеву тенденцію, потрібно адаптувати її до умов конкретного банку й особливостей напряму діяльності та певного інноваційного проекту, який аналізується стосовно можливості включення до цілей банку.

Урахування особливостей конкретного банку та схильності до ризику керівництва банку забезпечується за рахунок використання експертних оцінок. Ці оцінки будуються на підставі аналізу всіх факторів ризику, які стосуються конкретного об'єкту ризику, а також статистичних даних.

Експертні оцінки дозволяють об'єднати досвід і знання фахівців з результатами статистичних оцінок, тому дають більш реалістичні результати. Крім того, перевага методу експертних оцінок полягає в тому, що він надає можливість оцінювати такі операції, які раніше не виконувалися банком або про які є статистичні дані за дуже незначний період.

У результаті використання методу експертних оцінок в даних координатах будується декілька кривих, що характеризують різноманітні стратегічні альтернативи. Якщо хоча б одна точка індивідуальної кривої ризикованості банку знаходиться вище та правіше на графіку за скориговану середньогалузеву (аналогічні втрати є можливими з занадто високою ймовірністю), приймається рішення про відмову від реалізації даного напрямку розвитку. Якщо ж відхилення є незначним, то здійснюється аналіз конкретних операцій з використанням аналогічних методик.

Фактори ризикованості об'єкта розміщення ресурсів (ОРР) банку:

- невідповідність ОРР вимогам банку:
  - дієздатність ОРР (Status);
  - прийнятність ОРР для банку (Acceptance);
- *забезпечення зворотності розміщених ресурсів банку*:
  - забезпечення зобов'язань ОРР (Collateral);
  - капітал ОРР (Capital);
  - фінансовий стан ОРР (Capacity);
  - перспективність ОРР (Prospects);
- *імовірність забезпечення зворотності розміщених ресурсів банку*:
  - об'єктивні умови діяльності ОРР (Conditions);
  - рівень планування на ОРР (Planning);
  - якість фінансування ОРР (Budgeting);
  - інші суб'єктивні умови діяльності ОРР (Character);
- *чутливість ОРР до факторів ризику* (Sensitivity).

Найбільш поширеним є такий алгоритм оцінки ризикованості об'єкта розміщення ресурсів банку:

1) перевірка показників невідповідності ОРР вимогам банку, а також закону, специфічними рисами яких є:
   - різнорідність (від неподання установчих документів потенційним позичальником до непродуманості екологічного моніторингу при реалізації інвестиційного проекту);
   - низький рівень регламентації переліку показників і необхідність їх постійного уточнення;
   - високий рівень визначеності, що обумовлює їх вирішальне значення (при певних значеннях показників приймається рішення про припинення подальшої роботи з даним ОРР банку);
2) визначення відповідності потенційного ОРР фінансовим вимогам банку;

3) перевірка вірогідності забезпечення зворотності розміщених ресурсів банку з урахуванням таких особливостей переліку показників вірогідності:
   - чітка класифікація:
   - пов'язаність з об'єктивними та суб'єктивними умовами діяльності ОРР;
   - необхідність постійного поповнення відповідно до наведеної класифікації;
   - вирішальний характер;
4) визначення варіативних факторів, тобто факторів ризику, здатних значно вплинути на показники забезпечення зворотності, за результатами аналізу показників забезпечення та вірогідності;
5) аналіз чутливості ОРР до факторів ризику;
6) прийняття остаточного рішення про рівень ризикованості ОРР.

Таким чином формується перелік стратегічних напрямків діяльності банку, який містить такі складові:

- *безпечні* заходи (приймаються до виконання без подальшого аналізу та коригування);
- *заходи, що потребують зниження ризикованості*;
- *небезпечні* заходи (занадто ризиковані або такі, що не піддаються коригуванню з метою зниження ризикованості).

У рамках стратегічного управління ризиками в банківській діяльності найбільше значення мають ті ризики, які не є занадто великими для того, щоб їх не можна було б знизити.

Система управління дисбалансами (розривами) між обсягами залучених і розміщених коштів складає основу управління активами та пасивами банку та поділяється на такі групи:

- *відсоткові (цінові)* (відсотковий ризик);
- *часові* (ризик ліквідності);
- *валютні* (валютний ризик).

Зміст управління відсотковим (ціновим) дисбалансом полягає в управлінні різницею між активами та пасивами, чутливими до динаміки відсоткових ставок.

Управління часовим дисбалансом – це управління розривом у термінах погашення між активами та пасивами, тобто рівнем трансформації короткострокових зобов'язань на середньострокові та довгострокові фінансові інструменти.

Управління валютним дисбалансом – це управління валютною позицією (різницею між активами та пасивами в певній іноземній валюті).

Часовий і процентний дисбаланси є тісно пов'язаними: чим більшим є обсяг трансформації короткострокових ресурсів у довгострокові активи,

тим більш значним є строковий дисбаланс і тим вищим є рівень відсоткового ризику, що зумовлено розривом між чутливими до відсоткової ставки активами та пасивами.

При управлінні активами та пасивами банк, як правило, обирає стратегію мінімізації ризиків при збереженні певного рівня прибутковості, яка передбачає досягнення максимальної узгодженості строків та обсягів активів і зобов'язань.

Погляд фахівців

А.Ю. Сімановський, директор Департаменту пруденційного банківського надзору Банку Росії: «При збільшенні обсягів банківського кредитування може виникнути проблема дотримання нормативного рівня довгострокової ліквідності. Варіант відмови від жорстких норм ліквідності, щоб банки могли більш активно співпрацювати з реальним сектором економіки, супроводжується додатковими ризиками банківської діяльності. Вихід полягає в поступовому розвитку відповідної ресурсної бази та активізації діяльності банків у напрямках кредитування та інвестування. Тільки еволюційний шлях розвитку стосунків з реальною економікою може забезпечити стратегічні інтереси як економіки в цілому, так і банків, кредиторів, вкладників з дотриманням припустимого рівня ризикованості банківської діяльності».

Усі наведені методи зниження ризику в банківській діяльності мають значну кількість варіацій, які використовуються залежно від конкретної ситуації та домовленостей з клієнтами і партнерами банку.

6.8. Забезпечення виконання фінансової стратегії за допомогою концепції Balanced Scorecard

Операційна діяльність, положення на ринку, взаємини з клієнтами, загальна репутація і т.д. – усе це через складну систему фінансових показників трансформується в узагальнююче поняття фінансового положення банку. Оцінюючи будь-яку організацію, експерти оперують саме фінансовими показниками, визначаючи нинішній і перспективний фінансовий стан, що за умов розвиненого фондового ринку перетворюється в найбільш доступний і водночас найбільш загальний фінансовий показник – ринкову вартість організації, яка утворена ринковим курсом акцій, помноженим на емітовану кількість акцій.

Розробляючи фінансову стратегію, фахівці оперують різними фінансовими інструментами (наприклад, системою бюджетування) і складають фінансовий план (бюджет), що враховує кожний вид діяльності банку по кожному його підрозділу. За рахунок такого механізму відбувається узагальнення і перетворення різних за своєю природою показників діяльності у фінансові показники.

Аналіз виконання стратегічних планів значної кількості організацій усіх сфер діяльності, проведений західними фахівцями, дав несподівані результати, узагальнити які можна двома твердженнями:

1) результат впровадження місії і стратегії організації в практику незначною мірою залежить від якості самої стратегії, а найбільше – від якості її реалізації;
2) базування методики оцінки ефективності діяльності організації виключно на фінансових показниках не забезпечує майбутньої економічної цінності організації.

Перше твердження підкріплюється такими фактами: на початку 1980-х років менш ніж 10% якісно сформульованих стратегій було реально виконано; практично 70% компаній мають справу з проблемою неякісної реалізації стратегій, а не низької якості самих стратегій.

Цифри і факти

Аналізуючи дану проблему більш детально, фахівці виявили, що основною причиною невдач при реалізації стратегій є не відсутність прагнень чи спроб їх виконувати, а суттєве зростання вимог до компаній, які оперують на сучасному ринку. Зокрема, проведене експертами інституту Brookings дослідження показало, що на початок 1980-х років балансова вартість матеріальних активів складала 62% від загальних активів компаній, на початку 1990-х років цей показник зменшився до 38%, а на початок 2000-х років знаходиться в межах від 10% до 15%.

У результаті зниження значущості матеріальних активів у функціонуванні компанії відбувається процес суттєвого підвищення значущості нематеріальних активів і відповідно процесів, що пов'язані з ними, – безперервне впровадження нових технологій операційної діяльності та інноваційних підходів управлінської діяльності, впровадження ефективної мотивації персоналу, використання ефективних інформаційних систем для автоматизації практично всіх операцій, запровадження комплексних систем менеджменту відносин з клієнтами і т.д.

При цьому стратегія компанії як курс, який вона обрала на найближчий доступний для огляду проміжок часу, набуває нового значення. Саме її виконання забезпечує успіх компанії у майбутньому, а відхилення від неї, відмова від досягнення встановлених пріоритетів чи зменшення темпів розвитку та впровадження інновацій обов'язково супроводжуються послабленням ринкової позиції і відразу негативно впливають на досягнення бажаних фінансових показників, а в найгіршому випадку – приводять компанію до банкрутства.

Таким чином, стратегія стає безпосереднім інструментом ведення бізнесу, а вимоги до ефективності використання цього інструменту постійно зростають.

При цьому фокус проблеми знаходиться не на якості самої стратегії, адже у більшості випадків вона сформульована і розроблена достатньо якісно, а на методах її виконання, які досить часто у більшості компаній надзвичайно неефективні.

Неможливість використання лише фінансових показників для того, щоб адекватно оцінити нинішній і перспективний стан організації, пояснюється тим, що компанія, яка орієнтується лише на фінансові показники при розробці власної стратегії (особливо фінансової), може опинитися в ситуації, коли подібний підхід направить її по хибному курсу, а орієнтація на безпосереднє поліпшення фінансових показників, ймовірно, виявиться короткостроковою і в довгостроковій перспективі може принести збитки.

У сучасних умовах вищевикладене може означати таке: відмова від науково-технічних досліджень з метою економії коштів; прерогативне здійснення інвестицій у розширення діяльності, яка приносить прибуток сьогодні, однак є безперспективною у майбутньому; концентрація на маркетингових заходах, що нав'язують клієнту товар чи послуги, а не націлені на глибокий аналіз потреб клієнта; участь у заходах злиття і поглинання тих компаній, які випадково досягли успіху, а не відрізняються справді непорушними позиціями на ринку; нерозуміння необхідності проведення комплексних і безперервних програм з навчання персоналу і т.д.

Приклад з практики

У 1970-х роках всесвітньо відома компанія Xerox була монополістом у виробництві копіювальних апаратів. Основний доход компанія отримувала від здачі копіювальних апаратів в оренду, при цьому клієнти мали платити Xerox за кожну копію, зроблену на орендованому апараті. Позиції Xerox як монополіста на даному ринку здавалися непорушними, однак невдоволення клієнтів компанії постійно зростало: вони були незадоволені як високою ціною кожної копії, зробленої на орендованому обладнанні, так і низькою надійністю самих апаратів, які постійно потребували дорогого ремонту та обслуговування. При цьому затрати клієнтів, пов'язані з ремонтом апаратів, конвертувалися в доходи компанії Xerox, яка поставляла необхідні запасні частини до апаратів. Таким чином, фінансові показники компанії лише поліпшувалися, незважаючи на зменшення довіри клієнтів.

Поступово клієнти почали відмовлятися від того, щоб самостійно орендувати копіювальні апарати і стали звертатися до відповідних сервісних центрів Xerox, що надавали послуги копіювання, які у зв'язку з ростом попиту на власні послуги почали придбавати більше копіювальної техніки, знову поліпшуючи фінансові показники компанії Xerox, хоча ринок збуту копіювальних апаратів фактично зменшувався.

І в результаті в той час, коли на ринку з'явилися конкуренти, особливо японські компанії з недорогою та надійною копіювальною технікою, виявилося, що Xerox за надзвичайно короткий строк втратила свої позиції монополіста і опинилася в надзвичайно глибокій фінансовій кризі, яка ледь не привела компанію до банкрутства.

> Таким чином, неправильно обрана стратегія компанії, націлена на збільшення сьогоднішніх прибутків за будь-яку ціну без урахування майбутніх уподобань клієнтів, що стала результатом використання виключно фінансових показників як інструмента при розробці фінансової стратегії, призвела компанію до втрати лідируючого положення і навіть до критичного стану.

Використання лише фінансових показників при розробці фінансової стратегії банку може означати, наприклад, його перехід виключно на спекулятивні операції. Приклад подібної хибної стратегії – криза 1998 року в Росії, коли внаслідок урядового дефолту збанкрутувала значна кількість банків, адже величезна кількість банків займалася переважно спекулятивними операціями, граючи на ринку облігацій внутрішнього урядового займу, незважаючи на той факт, що експерти передбачали підвищену ризиковість даного виду операцій.

Іншим напрямком неправильно обраної фінансової стратегії для банку може бути орієнтація на залучення депозитів за будь-яку ціну і за будь-яких умов. Дійсно, чим більшою є депозитна база банку, тим кращими є більшість його фінансових показників, однак банк має не просто обрати курс на поліпшення фінансових показників, він має визначити і те, яким чином слід здійснювати даний процес. Якщо банк буде залучати депозити в той час, як в економіці відбувається спад, коли попит на банківські кредити надзвичайно низький, то він ризикує розплачуватися перед вкладниками в момент повернення вкладів власними коштами, що приведе його до кризового стану.

Звичайно, банк не може відмовитися від залучення депозитів за умов спаду в економіці, але має зробити це більш розумно, максимально знизивши відсоткові ставки по них та запропонувавши клієнтам найбільш тривалі строки вкладень. Даний підхід не призведе до поліпшення фінансових показників банку в короткостроковій перспективі, однак, принаймні, не спричинить їх зниження в довгостроковому періоді.

Таким чином, для вирішення двох зазначених проблем (низька ефективність виконання стратегій і неможливість використання для аналізу ефективності лише фінансових показників) необхідно:

- по-перше, приділити максимум уваги процесу виконання стратегії, забезпечивши доведення її до безпосередніх виконавців, а не лише до керівного персоналу;
- по-друге, при розробці фінансової стратегії обов'язково брати до уваги не лише фінансові показники, а й інші, що також характеризують діяльність організації.

Першими дійшли подібного висновку і розробили комплекс заходів для ефективного впровадження стратегії автори дослідження «Measuring

Performance in the Organization of the Future» («Вимірювання ефективності організації майбутнього»), яке здійснювалося протягом 1990 року в дослідницькому центрі Norlan Norton Institute і очолювалося директором цього центру Д. Нортоном та Р. Капланом (професором Harvard Business School), науковим консультантом проекту. Головною метою даного дослідження було вивчення питання ефективності управління та пошук можливостей і інструментів, що забезпечує її підвищення.

Основним був такий висновок: система збалансованих показників ефективності – BSC (так назвали її автори) має безумовні переваги порівняно з більш традиційними концепціями, що використовуються для комплексної оцінки діяльності організації і має надзвичайну корисність як обліково-аналітичний інструмент.

Цифри і факти

Історія розвитку BSC

Історія BSC почалася в Гарварді в 1990 році, коли Д. Нортон і Р. Каплан вирішили знайти новий інструмент управління стратегією підприємства. Основною гіпотезою проекту учасники дослідження обрали таку: «базування методики оцінки ефективності діяльності підприємства виключно на фінансових показниках не забезпечує росту майбутньої економічної цінності організації». Протягом року був проведений аналіз ряду організацій, що взяли участь у проекті, і до кінця грудня 1990 року був підведений підсумок виконаної роботи.

На підставі отриманих даних розроблено BSC, яка пізніше була визнана унікальною системою, що дозволяє інтегрувати фінансові і нефінансові показники ефективності господарської діяльності. Маніфестом нової теорії і нового управлінського підходу стала публікація статті «Вимірники, що керують ефективністю», яка відкрила бізнесу інформаційної ери нові шляхи вдосконалення й оптимізації твердих правил традиційної економіки.

Очоливши в 1993 році консалтингову компанію Renaissance Solutions, Д. Нортон запропонував бізнесові рішення з постановки, впровадження і контролю в рамках BSC. Пізніше, об'єднавшись з однією з найбільших консультаційних компаній того часу Gemini Consulting, альянс підсилив просування концепції BSC на ринок. Через кілька місяців проекти з упровадження BSC успішно здійснюються в багатьох компаніях і система здобуває широке визнання вже не просто як інструмент, що забезпечує ефективне формування і комунікацію корпоративної стратегії, але і як механізм управління даною стратегією.

Система використовується як основний інструмент управління бізнесом, що дає можливість встановлювати індивідуально визначені цілі працівника, бізнес-одиниці і корпорації в цілому і, найголовніше, довести їх до виконавців на всіх рівнях організації. Стратегія в цьому випадку є безперервним процесом, при якому всі заходи, що здійснюються в організації, одержують зворотний зв'язок і вносять корективи в стратегію.

У 1998 році Р. Каплан і Д. Нортон організували в м. Лінкольн (штат Массачусетс, США) консультаційну групу BSC Collaborative, Inc.,

завдання якої полягає в сприянні (на некомерційній основі) поширенню в країнах світу цієї концепції, а також аналізі набутого досвіду з її застосування.

На початку 1999 року багатьом організаціям США, Канади, Німеччини і Швейцарії, що використовують BSC, були розіслані опитувальні листи.

Учасники опитування відзначили вигоди, що дало їм використання BSC. BSC стала визнаним інструментом реалізації фірмової стратегії. Зокрема, її застосування дозволяє перевірити діючу стратегію на повноту, послідовність, актуальність. Близько половини опитаних фірм використовувало систему для перегляду старої стратегії.

Особливо важливою сферою застосування BSC виявилося управління процесами збільшення вартості підприємств. Високоагреговані показники, що традиційно використовуються для оцінки господарських результатів, є важкими для розуміння на оперативному рівні і не можуть бути використані в конкретних заходах. Тому пропонується використовувати показники збалансованої системи з моделями, орієнтованими на підвищення вартості підприємства.

Особливо зручно збалансовану систему показників використовувати як інструмент стратегічної комунікації і планування в тих випадках, коли стратегія сформульована розпливчасто і має політичне забарвлення. Особливо часто таке трапляється в державній адміністрації і некомерційних організаціях.

При реалізації концепції BSC програмне забезпечення не входить у число головних проблем. Проте збір, оцінка й аналіз даних має надзвичайно важливе значення, тому в сучасних умовах провідні компанії з розробки програмного забезпечення працюють над створенням відповідного спеціального програмного забезпечення, яке б було націлене на використання BSC.

Система BSC може також застосовуватися для інформування зовнішніх споживачів. Емпіричні дослідження в рамках інших проектів показали, що приблизно третина з них скаржилася на недостачу інформації у показниках, що не виражені у грошовому вимірі при прийнятті рішень. Таке положення дає привід підприємствам вносити у свою звітність (наприклад, перед акціонерами і потенційними інвесторами) немонетарні показники як індикатори своїх фінансових можливостей. Наприклад, найбільший німецький банк Deutsche Bank почав включати показники BSC в господарський звіт починаючи з 1998 року.

Система збалансованих показників ефективності (Balanced Scorecard, BSC) – це система стратегічного управління організацією на основі виміру й оцінки її ефективності по набору показників, підібраному таким чином, щоб врахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові і т.д.).

Система BSC транслює місію і загальну стратегію організації в систему взаємозалежних показників.

Ключовими особливостями системи управління на основі BSC є:

- у систему входять показники, що належать до всіх стратегічно важливих аспектів діяльності (як мінімум їх чотири: фінанси, ринок, виробництво/ефективність і розвиток);
- причинно-наслідковий зв'язок усіх показників у системі;
- причинно-наслідковий зв'язок показників, що входять у систему, і стратегічних завдань компанії;
- зв'язок результуючих (лагових) показників і визначальних факторів;
- зв'язок усіх показників з фінансовими результатами діяльності.

Порівняння традиційної системи управління бізнесом (Mission, Objectives, Strategies – MOS) з концепцією BSC подано на рис. 6.10. На відміну від традиційної моделі, де місія переходить від одного рівня до іншого, причому перехід відбувається не поступово, а стрибкоподібно, концепція BSC являє собою цілісний комплекс, направлений на реалізацію обраної стратегії.

Таким чином, основна причина, що послужила поштовхом до розробки BSC, полягає в тому, що аналіз невдач при реалізації стратегій виявив цікавий факт: головною їх причиною була не низька якість самих розроблених стратегій, а невдала їх реалізація. І одночасно одне з ключових

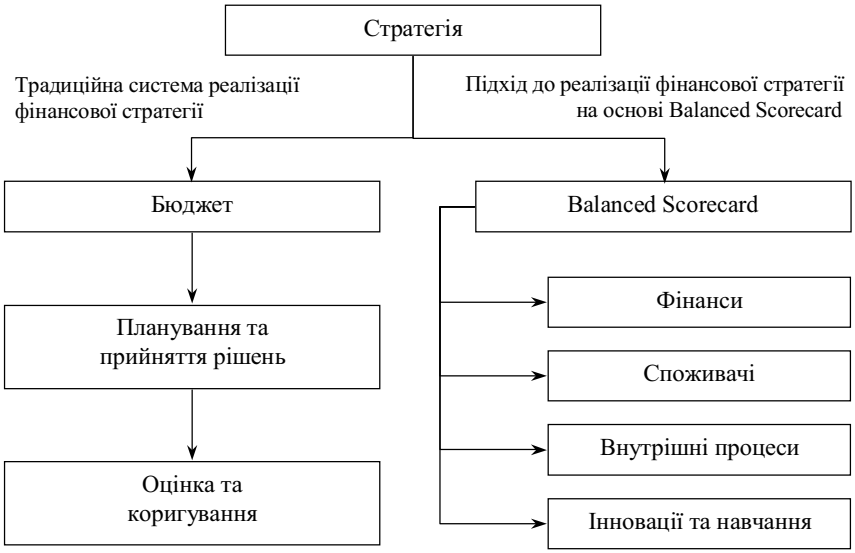


Рис. 6.10. Порівняння традиційної системи реалізації фінансової стратегії та концепції BSC

положень, покладених в основу BSC, полягає в тому, що базування методики оцінки ефективності діяльності компанії виключно на фінансових показниках не забезпечує майбутньої економічної цінності організації.

Таким чином, BSC є системою, що дозволяє поєднати фінансові та нефінансові показники ефективності господарчої діяльності. Фінансовий напрямок знаходиться на вершині та безпосередньо пов'язаний з іншими.

Взаємозалежність головних напрямків концепції BSC зображена на рис. 6.11.

Одна з особливостей використання BSC порівняно з традиційною системою реалізації фінансової стратегії полягає в тому, що вона зосереджена на мотивації робітників на досягнення стратегічних цілей, а не на спонуканні їх до дій шляхом управлінських впливів. Саме тому особливого значення набуває наявність в організації позитивної корпоративної культури, яка може істотно допомогти у реалізації BSC.

BSC уникає розпливчатого і нечіткого формулювання цілей. Стратегічні цілі і навіть місія транслюються у чіткі і зрозумілі формулювання з використанням кількісних показників. Наприклад, така якісна стратегічна ціль банку, як зниження відсотків неповернення кредитів, транслюється в чітку й зрозумілу для персоналу банку ціль – знизити неповернення кредитів з 15 до 10 відсотків.

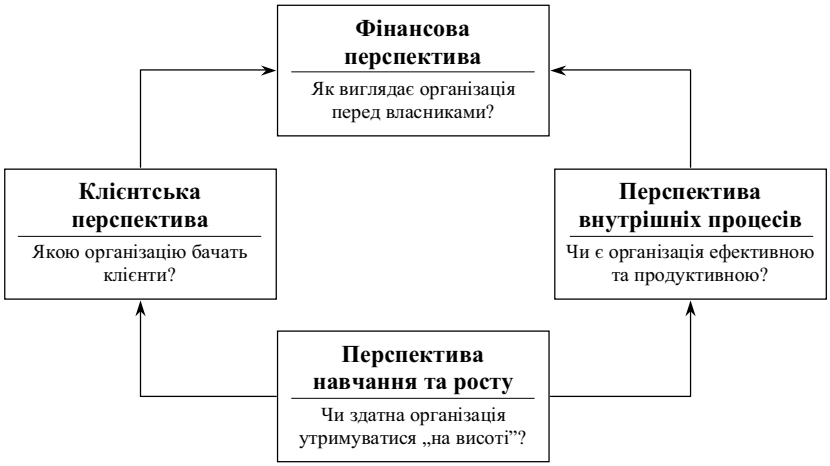


Рис. 6.11. Взаємозалежність головних напрямків концепції BSC

Цифри і факти

Основні терміни стратегічного менеджменту в рамках концепції BSC

BSC сформульована у вигляді стандарту. У ньому чітко визначені ті терміни, що мають безпосереднє відношення до стратегічного менеджменту, саме тому цікаво, наскільки вони відрізняються від знайомих читачу за попередніми розділами термінів.

Наведемо основні з них.

Бачення (Vision) – короткий опис того, як організація хоче або має намір бути сприйнятою навколишнім світом. Формулюється в одній–трьох фразах таким чином, щоб легко запам'ятовувалась, наприклад: «Стати лідером у фінансових послугах з акцентом на безперервні відносини з клієнтами і задоволення їхніх запитів».

Місія (Mission) – визначення бажаних результатів діяльності (у фінансовій перспективі, внутрішніх процесах або стосовно обслуговування клієнтів). Місія у BSC часто встановлює фінансові цілі на певний проміжок часу, наприклад: «Збільшити ринкову частку до 30% до 2005 р.» або «Здобути переважну частку ринку шляхом побудови ефективної політики роботи персоналу по залученню депозитів».

Завдання (Objectives) – коротке і ясне формулювання положень, досягнення яких забезпечить успішну реалізацію визначеної стратегії. Кожна з чотирьох основних перспектив звичайно містить декілька основних цілей. Вони повинні описувати бажані результати як дії: «Збільшити ринкову частку за рахунок поточних клієнтів» і т.д.

Стратегія (Strategy) – опис того, що організація спробує виконати, здійснена у формі узагальнення сукупності завдань організації. У термінах завдань стратегія виглядає коротко, цілісно й орієнтована на процеси (на відміну від традиційного фінансового плану компанії).

Стратегічний план (Strategic Plan) – усі елементи BSC, розглянуті комплексно. Подібна форма гарантує однозначний зв'язок між стратегією організації і її повсякденною операційною активністю. Це також забезпечує відповідність усієї організації єдиному погляду.

Ініціатива (Initiative) – програма дій, розроблена для досягнення цілей або, принаймні, максимального наближення до них. Ініціативами є проекти, окремі дії або повсякденна діяльність робітників компанії. Вони більш певні, ніж цілі, мають встановлені часові межі, бюджет і відповідальних виконавців. Важливо, щоб ініціативи були стратегічними за своєю природою, а не проектами типу «Залучення нових клієнтів». Приклади формулювання ініціатив: «Розробити програму управління якістю», «Запровадити ERP-систему», «Оновити процеси взаємин з банками-кореспондентами» і т.п.

Віха (Milestone) – термін або подія, яка сигналізує про те, що певний етап завершено і настав час провести черговий вимір для визначення його успіху або невдачі. Віхи можуть відповідати датам завершення етапів, процентному обсягові виконаних робіт, точкам прийняття рішень і т.д. Наприклад, для ініціативи «Розробка моделі бізнес-процесу з аналізу і плануванню обсягів надання послуг» це може бути сформульовано таким чином: визначити вхідні і вихідні дані – 31.01.04; завершити побудову моделі – 31.03.04; затвердити модель – 15.05.04.

Вирівнювання (Align) – приведення параметрів, що враховуються, і складових організації до рівня, визначеного стратегією. Вважається, що організація досягла стратегічного вирівнювання, якщо, розглядаючи її в цілому, можна сприймати її як щось більше, ніж просту суму підрозділів, що її утворюють. Цей синергічний ефект спостерігається, коли всі службовці зосереджені на виконанні ініціатив, запропонованих стратегічним планом, і на досягненні показників BSC, встановлених для всієї компанії, її основних і допоміжних підрозділів та кожного працівника.
Індикатори виконання (Key Performance Indicators, KPI) – показники, які компанія вважає за необхідне відстежувати, а також тенденції зміни їх значень у майбутньому. Індикатори обов'язково повинні включати розмірність вимірюваних параметрів (дол., штуки, відсотки, бали і т.ін.). Приклад: «Річний обсяг надання кредитів, дол.», «Оцінка задоволеності клієнта, балів»; «Кількість помилок сервісної служби» (Internal Processes); «Охоплення персоналу стратегічно важливими знаннями і навичками, кількість осіб або відсотків».

Призначення BSC – посилити та формалізувати стратегію бізнесу, інформувати кожного робітника про стратегічні цілі компанії, забезпечити моніторинг та зворотний зв'язок всередині структурних підрозділів.

Однак BSC не слід використовувати для вирішення абсолютно всіх проблем, що виникають в організації.

Варто відзначити, що BSC не дозволяє:

- створити стратегію;
- відмовитися від традиційних інструментів планування та контролю;
- запровадити дану ідеологію в організаціях з негативною корпоративною культурою.

Незважаючи на ефективність концепції BSC, існують і контраргументи стосовно її використання. Більшість з них вказують на те, що за допомогою певних заходів у рамках традиційного підходу можна досягти тих же результатів, які декларує BSC.

Основні аргументи і контраргументи щодо перспектив використання концепції BSC подані в табл. 6.9.

Набір стандартних обов'язкових елементів BSC включає:

- вимір (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та зростання);
- причинно-наслідковий зв'язок;
- завдання;
- вимірники;
- цілі;
- ініціативи.

Розуміння сутності причинно-наслідкового зв'язку між елементами різних вимірів для концепції BSC має надзвичайно важливий характер.

Таблиця 6.9. Аргументи і контраргументи щодо використання концепції BSC

Аргумент на користь BSC	Аналогія	Контраргумент
Більшість фінансових показників мають історичний характер і пристосовані для оцінки подій, що уже відбулися в минулому	Рульовий, що керує кораблем, дивлячись на слід на воді за кормою	Нефінансові показники також навряд чи вимірюють майбутнє. Більш того, такий фінансовий показник, як вартість компанії, більше враховує очікування щодо вартості майбутніх грошових потоків компанії
Фінансова ефективність, як правило, виміряється короткостроковими показниками, що приводить до короткострокових управлінських впливів, фактично – до «латання дірок»	Автолюбитель, що ледь не врізався в стовп у спробі об'їхати вибоїну на дорозі	Довгострокові показники також можна використовувати у поєднанні з короткостроковими – на шляху до їх використання не існує об'єктивних перешкод. Крім того, не існує причин вважати, що інші (нефінансові) показники мають бути більш довгостроковими
За допомогою самих лише фінансових показників не можна поєднати стратегію організації та її пріоритети з доведенням її як працівникам, так і менеджерам	Простий кочегар біля топки пароплава не може відповідати ні за прибуток від рейсу, ні тим більше за напрямок руху – він може відповідати лише за витрату вугілля і температуру в котлі	Не існує жодних причин вважати, що «транслювати» стратегію на нижчі рівні управління неможливо чи надто складно у рамках традиційного підходу. Менеджери середньої ланки краще знають, які нефінансові цільові показники поставити підлеглим, щоб досягти бажаного фінансового результату

На рис. 6.12 наведено приклад існування причинно-наслідкового зв'язку між елементами різних вимірів концепції BSC.

Як випливає з рис. 6.12, фінансові цілі («прибутковість» і «ріст обсягів реалізації») можливі лише за умов досягнення відповідних цілей з інших вимірів. Саме цей принцип і є головним для концепції BSC: досягнення фінансових показників є результатом одночасного досягнення взаємозалежних показників із інших вимірів.

У табл. 6.10 подано перелік можливих варіантів стандартних елементів BSC для кожного із вимірів. Усі вони є взаємопов'язаними і сформульовані достатньо конкретно. Такий підхід дозволяє всій організації брати участь у реалізації стратегії.

Практичне використання BSC у рамках фінансової стратегії банку спрямоване на розробку такого середньострокового фінансового плану (бюджету), який максимально узгоджений з фінансовою стратегією банку.

Даний процес можна зобразити у вигляді кількох послідовних етапів, що мають назву процедури зниження:

1) необхідно перевести стратегію на мову дії в показники BSC, визначаючи стратегічні цілі і відповідні їм показники;

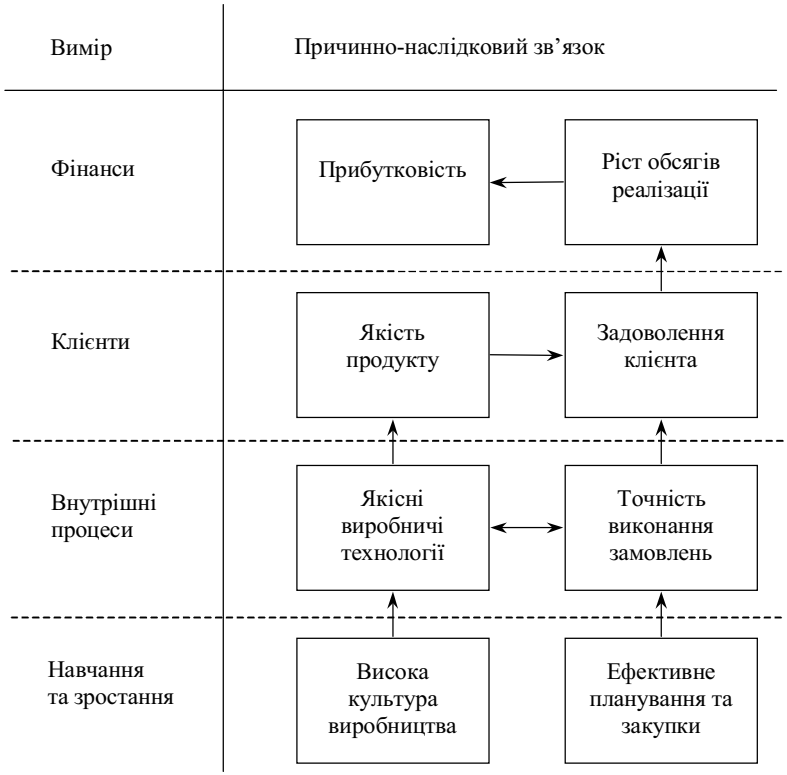


Рис. 6.12. Приклад причинно-наслідкового зв'язку між елементами різних вимірів концепції BSC

2) встановити підсумкові цілі і показники, що оцінять ступінь їх досягнення в певний час у майбутньому. Визначити недоліки планування, щоб мотивувати і стимулювати творчий потенціал;
3) ідентифікувати стратегічні ініціативи і потреби в ресурсах, щоб компенсувати недоліки планування, у такий спосіб даючи «зелене світло» для досягнення кінцевих цілей;
4) надати необхідні фінансові і трудові ресурси для здійснення стратегічних ініціатив. Включити ці вимоги в щорічний бюджет. Розроблений таким чином у рамках концепції BSC щорічний бюджет складається з двох частин: *бюджету стратегії*, щоб управляти контрольованими програмами, і *поточного бюджету*, щоб управляти ефективною діяльністю відділів, служб і лінійних команд (рис. 6.13).

Таблиця 6.10. Перелік можливих варіантів стандартних елементів BSC для кожного виміру

Вимір	Завдання	Вимірники	Цілі	Ініціативи
Фінанси	Прибуткове зростання бізнесу	Операційний прибуток	20-процентне зростання	Програма зростання
		Зростання обсягів надання послуг	12-процентне зростання	
Клієнти	Надавати якісний та популярний продукт	Рівень повернення продукту	Скоротити на 50% в рік	Програма управління якістю
		Відсоток постійних покупців	60%	Програма лояльності клієнтів
		Кількість продаж у розрахунку на одного клієнта	2,4	
Внутрішні процеси	Підвищити якість виробничих ліній	Відсоток випуску на виробничих лініях класу „А”	70% через 3 роки	Корпоративна програма розвитку виробництва
		Рівень запасів на складах	Скоротити до 85%	
Навчання та зростання	Навчити та „переозброїти” персонал	Відсоток розвинених стратегічних можливостей (навичок)	1-й рік – 50% 3-й рік – 75% 5-й рік – 90%	Стратегічний план розвитку навичок; автоматизація торговельних операцій та планування закупівель

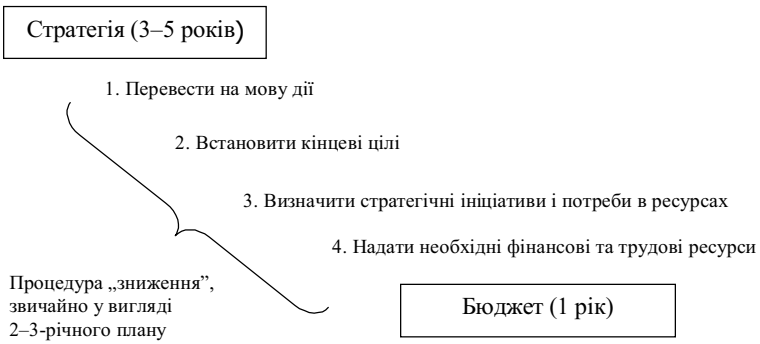


Рис. 6.13. Взаємозв’язок стратегії з бюджетом у BSC

Етапи 2 і 3 формують ядро процедури зниження, часто набуваючи форми дво-трирічного плану. План надає можливість організації управляти здійсненням довгострокових стратегічних завдань і забезпечує структуру, що дозволяє робити поточні прогнози, які будуть враховані, а вже на їх основі розробляються виправлення, що потім будуть включені в щорічний бюджет. Насправді бюджет стратегії визначає траєкторію руху організації на першому році здійснення стратегічних планів і далі – до досягнення кінцевих цілей, обумовлених у трирічному плані.

Попередні чотири кроки включають бюджет у рамки процесів стратегічного планування, розподілу ресурсів і визначення поточних цілей діяльності. Більшість менеджерів трактують бюджет як інструмент розгляду й оцінки результатів діяльності компанії.

Два процеси – планування і контроль – нерозривно пов'язані між собою: те, як менеджери вищої ланки розглядають і оцінюють результати діяльності робітників, впливає на процес визначення цілей, вибір ініціатив і пояснення невдач, які виникають у діяльності компанії.

Приклад з практики

Досвід впровадження концепції BSC у Chemical (Chase) Retail Bank

Впровадження концепції BSC почалося в банку незабаром після злиття компаній Manufacturers Hannover і Chemical Bank у 1992 р. Майкл Хегарті, президент банку, використовував BSC як частину нової стратегії: розширити сферу діяльності банку, ідучи від усе більш товароорієнтованих чекових і ощадних вкладів, наданих дорогими відділеннями банків на території нью-йоркського мегаполіса. Chemical Bank у результаті злиття повинен був закрити сотні зайвих відділень. Використовуючи BSC, щоб зосередити увагу на потенційних клієнтах, Retail Bank здійснив намічене зменшення витрат, що було метою злиття, при мінімізації втрат потенційних клієнтів, і фактично одночасне розширення його доходної бази на суму внесків цільових клієнтів. Зміну прибутку банку наведено нижче:

Рік	Прибуток
1993 (базовий рік)	x
1994	8x
1995	13x
1996	19x

Результатом перетворень стали сотні мільйонів доларів прибутку щорічно протягом перших трьох років функціонування системи управління банком з використанням BSC. Хегарті відзначив: «Система збалансованих показників ефективності стала невід'ємною частиною процесу реформування менеджменту в нашій організації. Концепція BSC дозволила нам уникнути використання стандартних фінансових інструментів і зосередитися на факторах створення цінності».

Нова професійна команда керівників використовувала BSC, щоб зосередити всі організаційні ресурси на новій стратегії. BSC дозволила побудувати новий тип системи управління, призначений для того, щоб управляти процесом реалізації стратегії. Нова система управління мала три різних виміри.
Стратегія – зробити стратегію ядром організаційної діяльності. BSC дозволила банку вперше описати і повідомити свою стратегію працівникам найбільш доступним і дієвим шляхом.
Орієнтація – максимально сфокусувати увагу працівників. З концепцією BSC як своєрідного «навігатора» дій кожний ресурс і кожна дія працівників банку були спрямовані на здійснення стратегії.
Організація – мобілізувати всіх службовців для початку діяльності принципово іншого характеру. Концепція BSC привнесла логіку і визначила структуру встановлення нових каналів зв'язків між бізнес-одиницями, сервісними службами й окремими працівниками.
Банк використав BSC для створення організації, орієнтованої на стратегію. Він зробив ставку на успішне перетворення стратегії в життя і виграв її.

Розглянемо можливу структуру концепції BSC для умовного банку.

Банк досягне стратегічної фінансової цілі «Акційної вартості» за рахунок показників, що знаходяться в площині виміру «Фінанси»:

- збільшення доходів;
- зниження адміністративних затрат;
- здешевлення депозитів.

Для досягнення цілі «Збільшення доходів» банк має досягти таких показників, що знаходяться у площині виміру «Клієнти»: переконати потенційного клієнта, що він діє відповідно до принципу «Дружність, довіра, зручність, доступність». Це можливо лише за умови одночасної наявності «Дружнього та привітного персоналу», що надає «Професійний сервіс».

Для того щоб клієнт відчув принцип «Дружність, довіра, зручність, доступність», зазначені у попередньому абзаці показники слід підкріпити «Швидкісним обслуговуванням клієнтів».

Для того щоб забезпечити «Швидкісне обслуговування клієнтів», банк має одночасно досягти показників з двох різних вимірів:

- з виміру «Внутрішні процеси» банк має забезпечити «Достатню кількість персоналу» та досягти показника «Комплексна автоматизація бізнес-процесів банку»;
- з виміру «Навчання та зростання» банк має забезпечити «Проходження персоналом тренінгових програм».

Крім того, банк має забезпечити «Проходження персоналом тренінгових програм» для досягнення показника «Професійний сервіс».

Слід зазначити, що характер співвідношення між деякими показниками може відрізнятися у кожному конкретному випадку реалізації концепції BSC. Крім того, деталізувати показники та визначати взаємозалежність між ними можна як завгодно докладно.

До того ж одна з найголовніших особливостей концепції BSC полягає в тому, що можна виділяти і додаткові виміри, якими можна доповнювати чотири стандартних, підтримуючи таким чином виконання стратегії в новій площині.

На рис. 6.14 зображено причинно-наслідковий зв'язок між елементами різних вимірів концепції BSC для реалізації викладеної фінансової стратегії умовного банку.

Рис. 6.14. Причинно-наслідковий зв'язок між елементами різних вимірів концепції BSC для реалізації фінансової стратегії умовного банку

Таким чином, якісна розробка і чітке формулювання фінансової стратегії ще не виступає гарантом досягнення декларованих у ній цілей. Для того щоб досягти цілей, зазначених у стратегії, необхідно сфокусуватися одночасно на процесах перетворення декларованих цілей у реальні дії та використання комплексних і взаємопов'язаних показників для оцінки ефективності діяльності банку.

6.9. Фінансова стратегія банку як елемент цілісної системи контролінгу

Сучасний банк – це, без сумніву, цілісна багаторівнева система. Фінансова стратегія є лише одним із елементів, що утворюють загальну систему управління банком. При цьому один з найсучасніших напрямків організації внутрішнього банківського управління полягає у використанні концепції контролінгу.

Контролінг в цілому передбачає орієнтацію процесу управління організацією на досягнення усіх її цілей.

Виходячи із поділу цілей на стратегічні і оперативні, контролінг також поділяється на стратегічний і оперативний:

- *стратегічний контролінг* полягає в тому, щоб забезпечити відстеження довгострокових цілей організації, зорієнтувавши її таким чином, щоб досягти стабільного розвитку в довгостроковому періоді, набути конкурентних переваг та гарантувати виживання;
- *оперативний контролінг* ставить за мету створення такої системи управління організацією, що ефективно допомагає досягати поточних цілей організації, а також оптимізує співвідношення «затрати/прибуток».

Стратегічний контролінг включає в себе систему стратегічного фінансового планування як одного із складових елементів. До його завдань у банку відносять пошук перспективних напрямків діяльності, розробку пропозицій щодо перспективної зміни структури (визначаються елементи даної структури, такі, як клієнти, продукти, бізнес-процеси, регіони, підрозділи) і т.д.

Стосовно фінансової стратегії стратегічний контролінг формує на довгостроковий період часу величину ризику структури балансу, величину зміни ринкових ризиків, можливий потенціал росту пасивів, у тому числі і власного капіталу.

Існує значна кількість варіантів того, яким чином має бути побудована система контролінгу, один з них – використання в основі контролінгу BSC, що за своєю природою передбачає органічне поєднання стратегічних та оперативних бюджетів.

Однак подібний підхід до визначення поняття «контролінг» є достатньо вузьким і використовувався лише на перших етапах розвитку даної концепції.

Зараз існують різні тлумачення терміну «контролінг», що визначають сферу його застосування, однак найпоширеніше з них (контролінг = управлінській облік) уже істотно застаріло. У сучасних умовах контролінг – це насамперед координація процесу прийняття рішень.

Відповідно до рис. 6.15 поняття контролінгу розвивалося у напрямку уточнення предметної області (якою є сфера управління), а також формалізації використаних підходів.

Перший підхід розглядає контролінг як сукупність організаційних заходів щодо вдосконалення документообігу в рамках управлінського обліку. Фокус зосереджений на управлінні витратами з використанням інформаційних технологій.

Даний підхід до визначення контролінгу був запропонований одним із перших, а тому є найбільш популярним. У літературних джерелах, орієнтованих на першу концепцію контролінгу, описується управлінський облік і наводяться методи і моделі управління витратами та бюджетування.

Другий підхід до контролінгу полягає у його визначенні як управлінської інформаційної системи. Відмінність між першим і другим підходом полягає у тому, що в першому випадку пріоритет надається операти-

Рис. 6.15. Еволюція підходів до визначення поняття контролінгу

вним завданням, при цьому інформаційною основою служать кількісні дані бухгалтерського й управлінського обліку. У другому – інформаційна база прийняття рішень розширюється за рахунок інших функціональних областей, а рівень прийняття рішень наближається до стратегічного.

Слід відзначити, що обидва підходи ґрунтуються на даних управлінського обліку, однак відмінність між ними полягає в пріоритетах і методах, а також у тому, що в другому випадку предметна область розширюється за рахунок функціональних областей – персоналу, фінансів та наукових розробок. Прихильники другого підходу розуміють під контролінгом інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень – збір і обробку інформації, що використовується при плануванні, контролі і регулюванні показників.

Третій підхід розглядає контролінг як планування і контроль. Її основоположником є Д. Хан, автор монографії «Планування і контроль: концепція контролінгу».

У зв'язку з тим, що Д. Хан є послідовником німецької моделі контролінгу, в основу якої покладені завдання внутрішнього обліку, то його підхід розвиває положення школи наукового управління. Відповідно до концепції наукового управління, процесний підхід складається із циклів планування, організації, контролю, мотивації. Основна ідея Д. Хана полягає в тому, що реалізація даних етапів вимагає координації. Її не можна досягти формалізованими методами, і у виборі шляхів досягнення цілей істотно зростає роль особи, що приймає рішення.

Д. Хан наводить численні методи управління витратами, бюджетування, оперативного планування, з яких особа, що приймає рішення, має вибрати відповідні до ситуації і скоординувати дії з їх використання. При цьому зникає межа між інструментами контролінгу і управлінням витратами.

Саме Д. Хан виділив стратегічний і оперативний контролінг, розділивши цілі й завдання, а також засоби їх досягнення. Координуюча роль контролінгу, на його думку, полягає в розробці методики узгодження стратегічного й оперативного планування у сфері виробничих завдань.

Таким чином, у рамках третього підходу під контролінгом фактично розуміють зворотний зв'язок у контурі управління, що координує стратегічне й оперативне планування.

Четвертий підхід розвиває координуючу функцію контролінгу. Її автори використовують тезу про можливості управління координацією планування і контролю. Вони поширюють результати теорії автоматичного регулювання на предметну область організаційних систем.

Щодо стратегічного менеджменту прийнято вважати, що, оскільки стратегічні плани найчастіше мають лише якісні характеристики, то мова

може йти лише про узгодження окремих рішень по досягненню загальної мети.

Взагалі поняття координації і управління мають певне співвідношення, координація – це управління процесом управління. У даному випадку контролінг сфокусований саме на координації управлінської діяльності з використанням різноманітного інструментарію математичного моделювання.

Таким чином, вважається, що відповідно до четвертого підходу, контролінг забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління за рахунок методів координації (у випадку стратегічного планування) і регулювання (при оперативному плануванні) у будь-якій предметній області.

П'ятий підхід спирається на системоутворюючу роль контролінгу. Розвиваючи попередню концепцію, вчені пропонують трактувати контролінг як «систему управління управлінням», тобто йдеться про метамодель управління, в основі якої лежить системний підхід до предметної області.

Підхід до визначення контролінгу, таким чином, пояснюється набуттям популярності у 1990-х роках моделей і методів формалізації організаційних процесів на основі системного підходу (виникнення і значне поширення концепції реінжинірингу бізнес-процесів, ріст популярності розглянутої у попередньому параграфі концепції BSC, використання все більш досконалих експертних систем і т.д.).

З часом контролінг починає займати узагальнюючу позицію для всіх наукових методів прийняття рішень, виникають нові поняття «контролінг маркетингу та забезпечення ресурсами», «фінансовий контролінг», «контролінг логістики» і т.д.

Однак у рамках п'ятого підходу (система управління управлінням) предметна область контролінгу є досить широкою, під контролінгом помилково починають розуміти управління взагалі, але з використанням новітніх технологій.

У рамках шостого підходу предметна область контролінгу виділяється досить чітко – це все, що пов'язане з підтримкою прийняття управлінських рішень.

При цьому акцент робиться на формалізації усіх елементів, що наявні в процесі прийняття рішень (вихідних даних, принципів обробки інформації, моделей та алгоритмів прийняття рішень). Даний підхід намагається якомога більше віддалитися від евристичних механізмів прийняття рішень, що характерні для попередніх етапів розвитку контролінгу й залежать від значної кількості факторів, які складно формалізувати (досвід, інтуїція, здоровий глузд, особисті якості керівника і т.д.).

На попередніх етапах розвитку контролінгу фокус використання інформаційних технологій був зосереджений на формалізації даних, зокрема, впровадження контролінгу обмежувалося впровадженням сховища да-

них в рамках управлінського обліку. Однак у випадку розуміння контролінгу як координації процесу прийняття рішень використання інформаційних технологій передбачається на всіх етапах прийняття рішень.

Головна перевага використання контролінгу в такому розумінні – стандартизація підходів розробки та прийняття управлінського рішення, що знижує затрати, пов'язані з даним процесом, дозволяє скоротити час прийняття рішення, а також підвищити його якість за рахунок зменшення кількості помилок.

Увага переноситься з інформаційних систем управління даними на інформаційні системи управління знаннями.

Таким чином, раціоналізація прийняття рішень і використання інструментів, характерних для кількісного підходу до управління, суттєво підвищили роль управлінських інформаційних систем. Унаслідок впровадження у сучасному банку системи контролінгу зараз передбачається обов'язкове використання прогресивних інформаційних систем.

Однак, якщо мова йде про практичне використання концепції контролінгу в сучасних банках, то слід відзначити, що дуже часто модулі контролінгу, які використовуються в системах автоматизації банківської діяльності, обмежуються лише створенням сховища даних, і тільки в окремих випадках йдеться про впровадження в банку сучасної системи контролінгу, яка повною мірою відповідає формалізації прийняття управлінського рішення.

У результаті шостий підхід до визначення контролінгу поставив його в один ряд із іншими функціями управління – такими, як планування і організація.

Виділяються три основні завдання контролінгу в банках:

1) формування і розвиток інфраструктури, орієнтованої на управління банком шляхом управління прибутковістю. Це завдання вирішується шляхом формування організаційної структури банку, системи планування і контролю, а також системи управлінської інформації відповідно до прийнятої концепції розвитку банку, зокрема, орієнтації на прибутковість операцій;
2) реалізація функцій банківського контролінгу. Це завдання вирішується шляхом послідовного завершення етапів управлінського циклу (планування, організації, обліку, контролю й аналізу) з метою забезпечення замкнутості циклу контролінгу;
3) виконання окремих функцій банківського менеджменту (управління портфелем, структурою балансу, бюджетом відповідно до принципів управління банком, орієнтованого на прибутковість. Контролінг інформаційно і координаційно підтримує процес прийняття рішень у банку).

В основу практичного застосування контролінгу покладено використання різноманітних індикаторів. Для фінансового напрямку діяльності

банку індикаторами є фінансові коефіцієнти (детально розглянуті в попередніх параграфах).

Система управлінського обліку в банку (яка є складовою загальної системи контролінгу) являє собою управління довгостроковими та короткостроковими результатами діяльності банку щодо тих об'єктів (напрямків бізнесу чи бізнес-процесів), які важливі йому в даний момент.

Оскільки фінансовий результат діяльності банку – це різниця між доходами та витратами, то вважається, що досягти цієї різниці можна шляхом управління доходами, управління витратами, чи в результаті безпосереднього одночасного впливу на перше і друге. У банку подібне здійснюється шляхом розподілення об'єктів по центрах прибутку, центрах витрат та взаємодії структурних підрозділів.

Приклад з практики

Компанія SAP AG має понад 350 банків-клієнтів у 60 країнах світу. Серед них 25 із 50 найбільших світових банків, 30 найбільш впливових банків Німеччини, 10 – Швейцарії, 3 – Великобританії. Замовниками SAP у сфері страхового бізнесу також є понад 350 компаній у 42 країнах світу, включаючи 40% найбільших страхових компаній, що займаються страхуванням життя і майна.

Продукт mySAP Banking дозволяє вирішити такі завдання, як підвищення якості роботи з клієнтами, можливість контролю лімітів по всій структурі кредитної організації. Рішення охоплює всі сторони діяльності комерційного банку, починаючи зі стратегічного управління і закінчуючи господарськими операціями.

Продукт mySAP Insurance орієнтований на ринок страхових послуг. Дане рішення дозволяє страховій компанії збільшити обсяг операцій, збільшити агентську мережу і кількість філій. Продукт дає можливість поліпшувати обслуговування клієнтів і знижувати собівартість страхових операцій, а також вести облік по всіх сферах діяльності компанії.

Поряд з виконанням специфічних завдань mySAP Insurance охоплює і управління клієнтськими відносинами, фінансове і стратегічне управління, господарські операції.

Пропоновані SAP рішення дозволяють управляти і фінансовим холдингом, забезпечуючи інтеграцію на рівні фінансового менеджменту, оперативного обліку і контролю. Можливості консолідації дозволяють за допомогою рішень SAP управляти і фінансово-промисловою групою. Рішення характеризуються відкритістю, здатністю інтегруватися з інформаційними системами, що вже застосовуються банками або страховими компаніями.

Контролінг застосовується для побудови управлінського обліку, спрямованого на забезпечення ефективності обліку шляхом збору, обробки та надання інформації для прийняття управлінських рішень і контролю за їх виконанням.

В основі створення системи управлінського обліку банку знаходиться три джерела:

- технологія видів діяльності в цілому по банку і певного виду діяльності зокрема;
- облікова політика банку (правила бухгалтерського обліку певного виду операцій, методи обліку витрат), кредитна політика банку та інші внутрішні документи;
- різноманітні законодавчі обмеження банківської діяльності.

У результаті в процесі формування управлінського обліку формується «зовнішній інтерфейс управлінського обліку», що складається з трьох тісно взаємопов'язаних систем (трьох складових частин управлінського обліку): обліку витрат (інтерфейс із фінансами); показників діяльності (інтерфейс із регулярним менеджментом); управлінських звітів (інтерфейс із системою прийняття рішень).

Схема генерування управлінського обліку подана на рис. 6.16.

Створення в банку системи управлінського обліку практично неможливе без правильної класифікації бізнес-процесів відповідно до систематики управлінського обліку, яка дозволяє виробити методологію обліку витрат, визначення результатів діяльності кожного підрозділу, визначення системи управлінської звітності. Так, наприклад, обслуговування розрахункових рахунків клієнтів, з одного боку, це окремий вид діяльності, що приносить доход, а з іншого – діяльність по залученню ресурсів для здійснення активних банківських операцій (кредити, інвестиції в цінні папери і т.д.), пов'язана з витратами, що складаються з виплачуваних відсотків за залишками по рахунках, інвестицій в устаткування для здійснення розрахунків, орендної плати за лінії зв'язку, заробітної плати банківських фахівців.

Крім створення системи управлінського обліку, стратегічний фінансовий контролінг у банку все частіше застосовується для формування портфеля залучення коштів.

Рис. 6.16. Схема генерування управлінського обліку

Зокрема, відомо, що доходи банків підрозділяються на процентні (кредитування, вкладення в боргові зобов'язання, депозити) і непроцентні. У непроцентних доходах, у свою чергу, виділяють дві основні підгрупи – це комісія (розрахункові, касові операції й ін.) і переоцінка (валюта і дорогоцінні метали). Результати аналізу структури доходів банків країн СНД свідчать, що основну частку в загальній структурі доходів займають і, ймовірно, будуть займати в найближчому майбутньому процентні доходи, які у свою чергу значною мірою залежать від структури портфеля залучення коштів.

Основна ідея використання механізму контролінгу в даному випадку полягає в тому, що для забезпечення в майбутньому одержання стабільного і достатнього прибутку, банки змушені більше уваги приділяти одержанню максимально можливого доходу за рахунок більш повного використання всього обсягу залучених коштів (строкових коштів і коштів «до запитання») в активних операціях (тобто підвищення коефіцієнта використання), особливо в операціях кредитування, як найбільш доходних операціях із прийнятним рівнем ризику.

У цілому можна говорити про використання інструментарію контролінгу в процесі управління гепом банку. Основні засади відповідної стратегії були описані у підрозділі 6.5.

Для забезпечення можливості одержання додаткових доходів шляхом довгострокового кредитування і підтримки достатнього рівня ліквідності необхідні довгострокові пасиви. Як правило, їх вартість вища, ніж короткострокових, а з огляду на прибутковість активних операцій, яка має тенденцію до поступового зниження, перевага більш дорогих довгострокових ресурсів у портфелі залучення не завжди є вигідною для банків.

Зараз спостерігається стабільне зростання коротко- і довгострокових депозитів фізичних і юридичних осіб, а можливість здійснення довгострокових вкладень забезпечується ресурсною базою.

Будь-які можливі негативні зміни у довгострокових і короткострокових пасивах можуть негативно позначитися на ліквідності банку. Виникає проблема, пов'язана з необхідністю формування стабільної ресурсної бази банку. Саме концепція контролінгу допомагає з успіхом її вирішувати.

Фахівцями розроблений алгоритм визначення і формування портфеля залучення ресурсів на основі концепції контролінгу:

1) слід визначити строкову структуру портфеля залучення виходячи з критеріїв вартості і терміновості, а також його відповідності плановані структурі активів і обов'язкових нормативів діяльності банків, установлених центральним банком;
2) виходячи зі строкової структури, визначеної в результаті виконання п. 1, виділити, порівняти між собою і вибрати найбільш привабливі види залучення, що складають загальний портфель, з погляду їх стабільності;

3) згрупувати усередині видів залучення, визначених в результаті виконання п. 2, клієнтів за обраними ознаками (оборот, тип діяльності, дохід і ін.) і порівняти ці групи між собою з погляду стабільності залишків коштів у цих групах;
4) проаналізувати дані і побудувати математичну модель, що описує залежність між будь-яким показником, характерним для конкретного виду залучення (наприклад, оборот для рахунків «до запитання»), і величиною залишку коштів на рахунках клієнтів;
5) на підставі обчислень і аналізу, зазначених у пп. 2 і 3, задати (визначити) плановані обсяги залишків коштів по кожному з видів залучення і визначити цільові групи клієнтів для залучення коштів;
6) на підставі даних, отриманих у результаті виконання п. 5, і за допомогою застосування побудованих математичних моделей визначити необхідну кількість клієнтів для залучення, з метою досягнення заданої величини залишку на їхніх рахунках, у рамках певних цільових груп (пп. 2, 3 і 5).

Основою для прийняття рішень про формування тієї чи іншої структури портфеля залучень є розрахунки, проведені на основі статистичних даних про рух грошових коштів за минулий період, які допомагають розробити стратегію стосовно до тих чи інших клієнтів. Беручи до уваги результати, отримані за допомогою застосування наведеної методики, банк зможе сформувати таку ресурсну базу, що забезпечить йому необхідний потенціал для підтримки своєї конкурентоспроможності в перспективі, дозволить одержувати додатковий доход, забезпечить довгострокове і стабільне існування цього банку.

У загальному вигляді процес формування оптимального портфеля залучення становить рішення завдання багатопараметричної оптимізації. Вирішення цього завдання можливе лише за умов впровадженої і ефективно функціонуючої в банку системи контролінгу, яка включає автоматизовані засоби для збору, збереження та обробки інформації.

Фундаментом сучасної системи контролінгу в банку виступає сховище даних.

Сховище даних (*Data Warehouse*) – комплексна інформаційна система, що включає в себе інструменти для формалізації даних (засоби, за допомогою яких можна провести відповідний аналіз та описати структуру даних), засоби для збору та збереження даних (звичайно це системи управління базами даних та відповідне програмне забезпечення, що відповідає за збір інформації), а також різноманітний інструментарій, що використовується при аналізі даних (це насамперед CASE (*Computer Aided System Engineering* – автоматизоване проектування систем) та OLAP (*On-Line Analitical Processing* – аналіз даних в реальному часі) засоби).

Автором концепції сховищ даних є Б. Інмон, який визначив сховища даних як предметно орієнтовані, інтегровані, немінливі, підтримуючі

хронологію набори даних, організовані для цілей підтримки управління, покликані виступати в ролі єдиного джерела істини для менеджерів і аналітиків, достовірною інформацією, необхідною для оперативного аналізу і прийняття рішень.

Слід звернути увагу, що концепція сховищ даних створена на противагу системам обробки даних, які орієнтовані на операційну обробку даних, тобто традиційним системам збереження і обробки даних, отримання звітів та аналітичної інформації.

Приклад з практики

АКІБ «УкрСиббанк» є одним з найбільш прогресивних українських комерційних банків. Станом на квітень 2002 року АКІБ «УкрСиббанк» посідав 6 місце за капіталом, 5 місце за активами, розміром депозитів юридичних осіб і кредитно-інвестиційного портфеля серед українських банків. Банк нараховує у своєму складі 15 філій, 71 відділення і 7 безбалансових філій у 38 містах України.

Сховищем даних була обрана система «Контур Корпорація» виробництва компанії Intersoft Lab. Система пропонує базову модель сховища даних, яку можна адаптувати відповідно до цілей і завдань конкретної організації. У складі системи функціонує програмне забезпечення з автоматизації процесів консолідації бухгалтерської й управлінської звітності, управління активами, пасивами, ризиками і ліквідністю, бюджетування і фінансового планування, аналізу клієнтської бази.

До завдання впровадження сховища даних керівництво банку підійшло максимально серйозно.

Зокрема, був задіяний підрозділ банку, що має назву «Управління методології роботи банку». Ця структура покликана акумулювати передові знання і досвід у сфері організації й автоматизації робіт співробітників усіх підрозділів банку. Вона поєднує фахівців не тільки з автоматизації, але й з організації бухгалтерського обліку і фінансової звітності. Виступаючи посередниками між кінцевими користувачами і постачальниками нових технологій, у тому числі інформаційних, робітники підрозділу сприяють вибору кращих рішень і зниженню природного опору персоналу при впровадженні нових технологій.

У банку існує загальноприйнята технологія вибору і впровадження інформаційних систем, що містить такі етапи:

- вивчення рішень, представлених на ринку;
- формування команди учасників процесу впровадження системи;
- безпосереднє впровадження системи.

Відповідно до рішення керівництва банку управлінням методології роботи банку був проведений тендер на постачання системи бізнес-планування та бюджетування. У рамках цього тендера вивчалися й системи для побудови сховища даних як основи функціонування систем підтримки прийняття рішень.

До ухвалення остаточного рішення про придбання системи силами підрозділу було проведено її повномасштабне тестування. Для проведення тестування й ознайомлення з основною функціональністю банкові була передана стандартна версія системи «Контур Корпорація».

Потім з метою повномасштабного тестування системи «Контур Корпорація» було виконано її пілотне впровадження. Воно мало на меті вивчення характеристик системи в плані побудови сховища даних і вирішення на його основі одного із завдань фінансової стратегії – фінансового планування і бюджетування. Пілотне впровадження системи зайняло близько 6 тижнів.

За підсумками виконання пілотного впровадження було прийняте рішення про придбання системи «Контур Корпорація» як системи для побудови корпоративного сховища даних банку. Ретельне вивчення системи дозволило фахівцям банку не тільки об'єктивно зробити вибір системи, але і вивчити основні прийоми з її впровадження й експлуатації і виробити процедури взаємодії зі співробітниками компанії. Таким чином, ще до початку впровадження в банку була створена команда, знайома із системою і здатна ефективно керувати процесом її впровадження. Це, без сумніву, дозволило значно скоротити час при впровадженні системи.

З метою організації ефективної роботи з впровадження системи була створена група впровадження, до якої ввійшли як представники банку (адміністратор бази даних, два аналітики, менеджер проекту, помічник менеджера), так і працівники компанії (аналітик, менеджер відділу великих проектів, менеджер проекту).

Ролі між фахівцями банку і компанії були розподілені таким чином:

1. З боку банку:

• формування вимог щодо додаткового налагодження і доробки системи відповідно до вимог Національного банку України й особливостей облікової політики АКІБ «УкрСиббанк»;

• узгодження технічних завдань з виконання налагодження системи фахівцями компанії;

• виконання первинного завантаження даних у сховище і забезпечення щоденного завантаження даних;

• перевірка працездатності основних функцій системи на реальних даних;

• прийом виконаних робіт.

2. З боку компанії – постачальника системи:

• аналіз вимог банку і розробка технічних завдань на додаткове налагодження і доробку системи;

• виконання налагодження системи на основі технічних завдань, передача їх у банк електронною поштою;

• консультування фахівців банку за технологією вивантаження даних з автоматизованої банківської системи і завантаження даних у сховище.

Введення системи в експлуатацію відбулося після виконання співробітниками банку двох операцій:

• завантаження в сховище даних архівів усіх філій банку за 2 роки (близько 9 мільйонів документів);

• переходу до щоденного завантаження даних спочатку в головній конторі банку, а потім і в усіх філіях.

У результаті за 2 місяці фахівці банку встановили корпоративне сховище даних, зробили перевірку даних в автоматизованих банківських системах філій, завантажили всі архівні дані за 2 роки, перейшли до щоденного завантаження даних.

Корпоративне сховище даних було впроваджене і підготовлене для створення на його основі різних систем підтримки прийняття рішень. Таким чином, досягненню позитивного результату сприяли такі фактори:
• вибір предметно-орієнтованого сховища даних, технологічні особливості якого дозволяють швидко адаптувати його до національних і внутрібанківських особливостей бухгалтерського обліку і використовуваної в банку автоматизованої банківської системи;
• детальне ознайомлення зі сховищем даних (у вигляді тестування і пілотного впровадження) висококваліфікованих співробітників банку, що потім увійшли до складу команди впровадження;
• створення єдиної команди впровадження зі співробітників банку і компанії-розроблювача, встановлення щирих партнерських відносин між банком і компанією і товариських відносин усередині команди;
• спільна розробка детального плану-графіка і бюджету всієї сукупності робіт, пов'язаних із впровадженням і освоєнням сховища даних. Включення цього завдання у вигляді спецпроекту в бізнес-план банку;
• підхід банку до впровадження сховища даних як до загальнобанківського завдання, що потребує зусиль усіх необхідних підрозділів. Залучення до роботи з впровадження не тільки IT-підрозділів, але й інших підрозділів, у першу чергу – бухгалтерії;
• розподіл роботи з впровадження між різними підрозділами банку, роботу яких координує і контролює спеціальна команда впровадження;
• необхідне навчання всіх працівників банку, задіяних у процесі впровадження.

Принципова відмінність підходу з позиції сховищ даних і традиційного підходу, орієнтованого на операційну обробку даних, полягає в тому, що сховища даних у своїй основі орієнтовані на використання з аналітичною метою у системах підтримки прийняття рішень (СППР). У результаті предметом для сховищ даних виступають самі дані – інформація з високим ступенем абстрактності, відокремлена від об'єктів, які вона віддзеркалює, що надає їй високих аналітичних властивостей.

У табл. 6.11 подано порівняння систем, орієнтованих на операційну і аналітичну обробку даних.

Особливий підхід до визначення предметної області висуває також і певні вимоги до даних, які можуть бути використані в сховищі. Основні з них наведені в табл. 6.12.

Таким чином, використання сховища даних у банку – серйозний і вирішальний крок у напрямку запровадження повноцінної системи контролінгу, що передбачає постановку відповідного завдання аналітичним підрозділам банку, а також прийняття певних рішучих заходів стосовно формалізації вхідної інформації.

Підводячи підсумок даному підрозділу, слід вказати на певні суттєві моменти:

Таблиця 6.11. Порівняння характеристик даних в інформаційних системах, орієнтованих на операційну й аналітичну обробку даних

Характеристика	Операційні системи	Аналітичні системи
Частота поновлення	Висока частота, маленькими порціями	Мала частота, великими порціями
Джерела даних	Переважно внутрішні	Переважно зовнішні
Обсяги збережених даних	Сотні мегабайт, гігабайти	Гігабайти і терабайти
Вік даних	Поточні (за період від декількох місяців до одного року)	Поточні та історичні (за період у кілька років, десятки років)
Призначення	Фіксація, оперативний пошук і перетворення даних	Збереження деталізованих і агрегованих історичних даних, аналітична обробка, прогнозування і моделювання

Таблиця 6.12. Основні вимоги до даних у сховищі даних

Вимоги до даних	Характеристика вимог
Предметна орієнтованість	Усі дані про деякий предмет (бізнес-об'єкт) збираються (звичайно зі значної кількості різних джерел), очищаються, узгоджуються, доповнюються, агрегатуються і подаються в єдиній, зручній для використання в бізнес-аналізі формі
Інтегрованість	Усі дані про різні бізнес-об'єкти взаємно погоджені і зберігаються в єдиному загальнокорпоративному сховищі
Сталість	Вихідні (історичні) дані, після того як вони були погоджені, верифіковані і внесені в загальнокорпоративне сховище, залишаються незмінними і використовуються виняткова в режимі читання
Підтримка хронології	Дані хронологічно структуровані і відбивають історію за достатній для виконання завдань бізнес-аналізу і прогнозування період часу

- по-перше, висока конкуренція на ринку банківських послуг вимагає від сучасного банку обов'язкового впровадження системи контролінгу;
- по-друге, сучасна система контролінгу передбачає формалізацію не лише даних, що використовуються у процесі прийняття управлінських рішень, а й форм, методів і алгоритмів їх прийняття, що вимагає від банку встановлення відносин з відповідними консалтинговими компаніями;
- по-третє, впровадження контролінгу обов'язково передбачає використання відповідних програмних продуктів, причому в сучасних умовах банк не може навіть і сподіватися на те, щоб розробити конкурентоспроможний продукт власними силами.

Список використаних джерел

1. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учеб.-практ. пособ. / Г.К. Таль, Г.Б. Юн и др. – М.: Дело, 2001. – 840 с.
2. Ашкинадзе А. От бюджетирования к финансовому управлению банком // Аналитический банковский журнал. – 2002. – № 7. – С. 92-96.
3. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
4. Банковский портфель-2 (Книга банковского менеджера) / Под ред. Ю.И. Коробова, Ю.Б. Рубина, В.И. Солдаткина. – М.: СОМИНТЕЭК, 1994. – 752 с.
5. Богданова О.М. Коммерческие банки России: формирование условий устойчивого развития. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 1996. – 196 с.
6. Васюренко О.В. Современные методы управления банковскими ресурсами. – Харьков: Гриф, 1997. – 392 с.
7. Горюхин Б., Гузов К., Фатуев В. Формирование оптимального портфеля привлечения с позиций контроллинга // Банковские технологии. – 2001. – № 3. – С. 64–69.
8. Ивасенко А.Г. Банковские риски: Учеб. изд. – М.: Вузовская книга, 1998. – 142 с.
9. Касьянова С.Н., Колесников С.Н. Управленческий учет по формуле «Три в одном». – М.: Статус-КВО-1997, 1999.
10. Кащеев Р. Balanced Scorecard: новое заклинание или стратегия управления? // www.cfin.ru
11. Киселев В.В. Управление коммерческим банком в переходный период: Учеб. пособ. – М.: Издательская корпорация «Логос», 1997. – 144 с.
12. Кочетков В.Н., Омельченко А.В. Основы экономического анализа банковской деятельности. – К.: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 1996. – 168 с.
13. Малышева Л. Какой контроллинг нужен предприятиям? // Директор ИС. – 2002. – № 7–8.
14. Масленченков Ю.С. Технология и организация работы банка: теория и практика. – М.: ООО Издательско-консталтинговая компания «ДеКА», 1996. – 432 с.
15. Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Фундаментальный анализ. – М.: Перспектива, 1996. – 160 с.
16. Мисюлин Д. От стратегии к финансовым показателям деятельности банка // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. – 2000. – № 2. – С. 62–66.
17. Кириченко О., Гіленко І., Ятченко А. Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. – К.: Основи, 1999. – 671 с.
18. Орлов А.В. Финансовое планирование в коммерческих банках: Автореф. дис. к-та экон. наук: 06.00.10 / Санкт-Петерб. гос. универс. эк-ки и фин. – СПб., 1999. – 20 с.
19. Попович В.М., Степаненко А.И. Управление кредитными рисками заемщика, кредитора, страховщика: Учебное пособие. – К.: Правові джерела, 1996. – 262 с.
20. Роуз П. Банковский менеджмент: Пер. с англ. 2-го изд. – М.: Дело Лтд, 1995. – 768 с.
21. Севриновский В. Особенности систем автоматизации бюджетирования для банков // Банковские технологии. – 2001. – № 9. – С. 21–24.

22. Севрук В.Т. Банковские риски. – М.: Дело, 1997. – 768 с.
23. Синки Дж. (мл.) Управление финансами в коммерческих банках: Пер. с англ. 4-го перераб. изд. / Под ред. Р.Я. Левиты, Б.С. Пинскера. – М.: Catallaxy, 1994. – 820 с.
24. Смирнова Ж. Balanced Scorecard: то, что Нортон прописал // Управление персоналом. – 2002. – № 11.
25. Федотенко Д., Севриновский В. Бюджетирование как способ ведения бизнеса и его автоматизация // Банковские технологии. – 2001. – № 6. – С. 43–46.
26. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
27. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компаний: Науч. изд. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1996. – 156 с.
28. Шпиг Ф.І., Деркач О.В. Стратегія управління діяльністю комерційного банку: Монографія. – Львів: ВАТ »Бібльос», 2000. – 124 с.
29. Юденков Ю. Проблемы формирования управленческой концепции в банке: управленческий учет и контроллинг // Аналитический журнал. – 2002. – № 4. – С. 54–64.

Контрольні питання

1. Напрямки діяльності, що становлять фінансову стратегію банку.
2. Етапи стратегічного фінансового менеджменту.
3. Структура стратегічного фінансового управління в банку.
4. Процес стратегічного фінансового планування, його сутність.
5. Відмінності між стратегічним і тактичним фінансовим плануванням.
6. Фінансовий аналіз діяльності банку і його основні напрямки.
7. Принципи аналізу фінансового стану банку.
8. Етапи аналізу фінансового стану банку, аналізу банківського балансу.
9. Методики, що застосовуються в процесі аналізу балансу банку.
10. Аналіз фінансового стану залежно від об'єкта аналізу, спектра питань, що вивчаються.
11. Структурний аналіз діяльності банку.
12. Управлінський облік та його відмінності від бухгалтерського обліку.
13. Нормативи Національного банку України щодо регулювання діяльності банків.
14. Аналіз витрат банку та їх структура.
15. Факторний аналіз прибутку.
16. Характеристика стратегічного рівня фінансового планування.
17. Тактичний і оперативний рівні фінансового планування.
18. Бізнес-план, його структура.
19. Методики розробки бізнес-планів.

20. Етапи розробки короткого бізнес-плану.
21. Бюджет та види бюджетів.
22. Відмінності між статичним (фіксованим) бюджетом і гнучким бюджетом.
23. Класифікація центрів фінансової відповідальності.
24. Зовнішні і внутрішні обмеження, що виникають при складанні прогнозного балансу й інших форм звітів банку.
25. Етапи бюджетного процесу в банку.
26. Процес стратегічного планування капіталу.
27. Стратегія управління гепом.
28. Імітаційний аналіз діяльності банку.
29. Багатофакторна модель управління грошовими потоками.
30. Види банківського капіталу, що виділяються у світовій практиці.
31. Основний та додаткові компоненти власного капіталу банку.
32. Функції та структура власного капіталу банку.
33. Особливості законодавчого регулювання власного капіталу банку в Україні.
34. Основні напрямки ефективного стратегічного управління власними коштами банку.
35. Ризик в системі стратегічного управління банком: основні фактори та характеристики.
36. Структура стратегічного управління ризиками в умовах банківської діяльності.
37. Основні підходи до класифікації банківських ризиків.
38. Кількісний та якісний вимір ризику в межах стратегічного управління діяльністю банку.
39. Методи впливу на стратегічний ризик в діяльності фінансово-кредитного інституту.
40. Хеджування як метод впливу на ризик: місце, методи та перспективи використання в умовах банківської справи.
41. Основні принципи створення та реалізації механізму стратегічного управління ризиками в банку.
42. Ризик в системі стратегічного управління банком: основні фактори та характеристики.
43. Структура стратегічного управління ризиками в умовах банківської діяльності.
44. Основні підходи до класифікації банківських ризиків.
45. Кількісний та якісний вимір ризику в межах стратегічного управління діяльністю банку.
46. Методи впливу на стратегічний ризик в діяльності фінансово-кредитного інституту.
47. Хеджування як метод впливу на ризик: місце, методи та перспективи використання в умовах банківської справи.
48. Основні принципи створення та реалізації механізму стратегічного управління ризиками в банку.

49. Основні етапи реалізації фінансової стратегії на основі концепції Balanced Scorecard.
50. Система збалансованих показників ефективності банку.
51. Види контролінгу в банку.
52. Завдання та функції системи контролінгу в банку.
53. Переваги та недоліки використання моделі контролінгу в банківській сфері.

Список рекомендованих джерел

1. Алексєєнко М.Д. Структура капіталу комерційного банку // Фінанси України. – 2001. – № 4. – С. 123-131.
2. Аналіз діяльності комерційного банку: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. за спеціальністю «Банківський менеджмент» / За ред. Ф.Ф. Бутинця та А.М. Герасимовича. – Житомир: ПП. «Рута», 2001. – 384 с.
3. Ананьина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др. / Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
4. Банки на развивающихся рынках: В 2 т. Т. 1. Укрепление руководства и повышение чувствительности к переменам. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 322 с.
5. Банки на развивающихся рынках: В 2 т. Т. 2. Интерпретирование финансовой отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 228 с.
6. Васильченко З.М. Кошти населення у формуванні фінансових ресурсів банків // Фінанси України. – 2002. – № 4. – С. 94–103.
7. Гительман А.Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учеб. пос. – М.: Дело, 1999. – 496 с.
8. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. – Железнодорожный: ООО НПЦ «Крылья», 2000. – 416 с.
9. Гузов К., Сафронова И., Торин С. Оценка эффективности деятельности подразделений банка на основе бюджетирования // Банковские технологии. – 2001. – № 7–6. – С. 177–119.
10. Довгань Ж.І. Банківський капітал: суть і значення // Вісник НБУ. – 1996. – № 7. – С. 8–20.
11. Довгань Ж.І. Оптимізація ресурсної бази комерційного банку // Фінанси України. – 2001. – № 6. – С. 128–135.
12. Иванов В.В. Анализ надежности банка: Практич. пособ. – М.: Русская Деловая литература, 1996. – 320 с.
13. Ильясов С.М. Устойчивость банковской системы: механизмы управления, региональные особенности: Учеб. пособ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 255 с.
14. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.

15. Кочетков В.Н. Анализ банковской деятельности: теоретико-прикладной аспект: Монография. – К.: МАУП, 1999. – 192 с.
16. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В.Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
17. Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: В 4 кн. Кн. 3: Технология финансового менеджмента клиента. – М.: Перспектива, 1997. – 221 с.
18. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 18–24.
19. Попійко Ю.А. Теоретичні й практичні аспекти аналізу діяльності українських банків // Фінанси України. – 2002. – № 3. – С. 129–133.
20. Примостка Л. Фінансовий менеджмент банку. – К.: КНЕУ, 1999. – 246 с.
21. Соколовский С.М., Соколовська І.П. Методи розрахунку банківського капіталу // Фінанси України. – 2001. – № 4. – С. 118–220.
22. Теплова Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями: Учебник для вузов. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 504 с.
23. Тиркало Р.І., Щибиволок З.І. Фінансовий аналіз комерційного банку: основи теорії, експрес-діагностика, рейтинг: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999. – 233 с.
24. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 288 с.
25. Ширинская Е.Б. Операции коммерческих банков: российский и зарубежный опыт. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 457 с.

Розділ 7 Маркетингова стратегія банку

7.1. Зміст, принципи та особливості банківського маркетингу
7.2. Розробка маркетингової стратегії банку
7.3. Товарна (продуктова) політика банку
7.4. Цінова політика банку
7.5. Політика банку у сфері збуту
7.6. Комунікаційна політика банку

7.1. Зміст, принципи та особливості банківського маркетингу

Для забезпечення достатнього рівня ефективності фінансово-кредитних інститутів в умовах динамічного та конкурентного ринку банківських послуг необхідним є використання сучасних принципів управління та ефективних підходів до вирішення стратегічних і оперативних завдань. Саме ці принципи відрізняють маркетинговий підхід до організації банківської справи, що полягає в плануванні та здійсненні таких заходів щодо створення, поширення та просування до споживачів банківських послуг і продуктів, при виконанні яких банк успішно досягає поставлених цілей.

Маркетинговий підхід у діяльності банку проявляється у всіх його господарських діях (як зовнішніх, так і внутрішніх). Цей підхід у своїй основі орієнтується на споживачів та професійну гнучкість при реагуванні на потреби клієнтів в банківських послугах і продуктах. Тим самим маркетинговий підхід виявляється більш пристосованим до ринкових умов, ніж інші, менш гнучкі підходи, орієнтовані не на потреби нинішніх і потенційних клієнтів банку, а на розв'язання більш вузьких, оперативних внутрішніх завдань.

У цілому маркетинг (від англ. *market* – «ринок») являє собою комплексну систему організації виробництва та збуту товарів (послуг), орієнтовану на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі вивчення та прогнозування ринку.

Застосування банком маркетингового підходу характеризується наявністю в його діяльності таких необхідних ознак:

- орієнтація на потреби клієнтів (маркетингова філософія);
- використання сукупності інструментів ринкової політики (маркетинг-мікс);

- планомірна координація всіх видів діяльності у сфері збуту (маркетингове управління).

Якщо розглядати маркетинг тільки з погляду інструментарію ринкової політики, то слід зазначити, що окремі його елементи банки застосовували досить давно:

- розробка послуги (розмір кредиту, термін кредитування, умови надання та погашення);
- встановлення ціни (відсоткова ставка, комісійна винагорода, маржа);
- визначення системи збуту (власна філіальна мережа, банки-кореспонденти);
- організація та стимулювання реалізації.

Маркетингова філософія в банківській сфері в остаточному вигляді сформувалася тільки останнім часом. До кінця 1950-х років банківські ринки збуту були ринками «продавця», чому значною мірою сприяло державне регулювання банківської конкуренції. Значний ріст добробуту населення призвів до перетворення в розвинених країнах світу банківської сфери з ринку «продавця» на ринок «покупця», у результаті чого банкам довелося змінювати своє мислення, формуючи філософію ведення бізнесу, виходячи саме з позицій маркетингу.

Погляд фахівців

Французькі фахівці Ж.-Е. Мерсьє та Ж.-Е. Пісіні, співробітники фірми «A.T. Kearney, Paris», вважають, що в даний час у сфері банківського маркетингу відбувається революція, пов'язана з розробкою та реалізацією стратегії задоволення потреб клієнтів. За їхніми оцінками, малі банки, здатні здійснювати подібну стратегію, можуть підвищити рентабельність своїх операцій у розрахунку на одного клієнта на 50-100%, у тому числі за рахунок таких факторів, як: маркетинг, що враховує життєвий цикл клієнта, – на 25-50%; стратегія залучення й утримання клієнтів – на 20-40%; використання альтернативних каналів збуту – на 5-10%.

Дотепер, однак, у багатьох малих банках діють фактори, що обмежують ефективність маркетингу. Найважливішими з них є низькі витрати на маркетинг, що в малих банках складають менше 2% загальних витрат проти 15% у компаній, що виробляють товари масового споживання. Крім того, традиційна організаційна структура банків не дозволяє їм здійснювати стратегію маркетингу, орієнтовану на клієнта. Недоліки нинішньої структури банків виявляються на всіх рівнях, дирекція маркетингу й інші підрозділи маркетингової служби банку звичайно є структурованими за окремими типами банківських продуктів, за якими розробляються плани маркетингу, часто не скоординовані з відповідними планами за іншими банківськими продуктами, хоча всі ці плани можуть бути орієнтовані на ті самі групи клієнтів; численні мережі розподілу та збуту банківських продуктів і послуг (відділення, агентства, системи передплати та ін.) часто мають альтерна-

тивні комерційні цілі; кожен відділ банку, що безпосередньо контактує з клієнтами, концентрує зусилля на «своїх» операціях і контролі над «своїми» витратами, не координуючи діяльність з іншими підрозділами.

Управлінські рішення в умовах динамічних ринків банківських послуг не можуть прийматися тільки на основі особистого досвіду та інтуїції керівника, вони повинні мати наукове обґрунтування. Саме стратегічне управління (координація) діяльністю банку на основі маркетингового підходу є тією сполучною ланкою, що об'єднує різні інструменти банківської практики в цілісний механізм банківського маркетингу (рис. 7.1).

Маркетинг банку – це стратегія та філософія бізнесу, які потребують ретельної підготовки, глибокого та всебічного аналізу, активної роботи всіх підрозділів банку (від керівників до низових ланок). Маркетинговий підхід припускає першочергову орієнтацію банку не на створення продукту, а на вивчення реальних потреб клієнтури (аналіз ринку, смаків та переваг споживачів банківських послуг).

До найважливіших факторів, що обумовили появу та розвиток банківського маркетингу, відносяться:

- *лібералізація та універсалізація банківської діяльності* (для європейських банків це насамперед джерело розвитку банківських послуг, розширення ринку і, отже, відносного ослаблення конкуренції на національних ринках. Наслідком лібералізації в банківській сфері є глобалізація);
- *поява фінансово-кредитних інститутів небанківського типу, що виконують банківські операції* (ці організації пропонують банківські послуги, здійснюють інноваційну діяльність);
- *зміни в технології банківської справи* (наприклад, мініатюризація вплинула на підвищення якості банківського обслуговування та збільшення

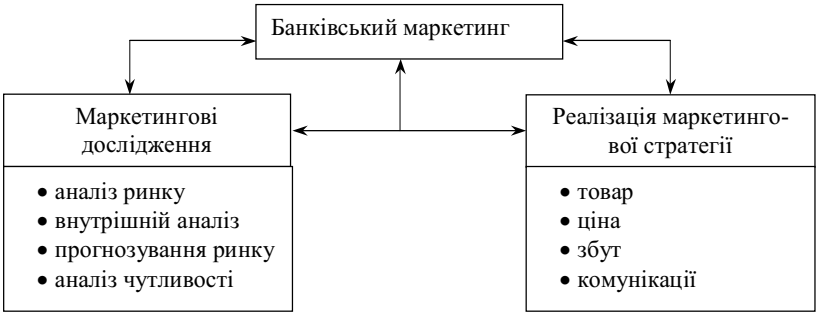


Рис. 7.1. Складові маркетингового підходу в діяльності банку

кількості банківських операцій і послуг. Прогрес у галузі технологій дозволив різко скоротити собівартість банківських послуг, змінити класичні підходи до банківського обслуговування клієнтів. Новою динамічною сферою банківського обслуговування клієнтів стали електронні послуги. Ринки, на яких банки виконують свої операції, стали більш ліквідними, а послуги – більш дешевими;

- *розвиток конкуренції між банками і небанківськими кредитними інститутами* (останні звичайно працюють протягом усього робочого дня, а не тільки протягом операційного дня, як банки. У цій ситуації банки мають або збільшувати години обслуговування клієнтів, або використовувати нові підходи в обслуговуванні (упроваджувати електронні платіжні системи, що працюють цілодобово; розширювати кількість банкоматів; використовувати телефон, пошту, телекомунікації);
- *підвищення значимості якості банківського обслуговування клієнтів* (якщо раніше особлива увага приділялась кількісним характеристикам банківського обслуговування клієнтів (кількості операцій і послуг для всіх типів клієнтів), то тепер пріоритетними є якісні характеристики).

Сучасне поняття маркетингу в банківській сфері містить такі складові:

- виявлення існуючих і потенційних ринків для надання послуг;
- вибір найбільш вигідних сегментів для пропонування банківських послуг і визначення у цих сегментах потреб клієнтів;
- встановлення коротко- та довгострокових цілей розвитку існуючих і створення нових видів банківських послуг;
- стимулювання попиту на послуги банку;
- постійний контроль банку за якісним виконанням послуг і одержанням прибутку від їх реалізації.

У межах сучасного маркетингу змінюються відносини між банком і клієнтом. Якщо раніше банк пропонував вкладникам і позичальникам (які й обмежували коло його клієнтів) стандартний набір банківських продуктів, то зараз він змушений постійно розробляти нові види послуг, адресовані конкретним групам клієнтів (корпораціям, малим підприємствам, окремим категоріям фізичних осіб і т.д.). Єдиним критерієм в оцінці ефективності роботи банку стають можливості своєчасного виявлення та задоволення реальних потреб клієнтів.

Приклад з практики

Англійська банківська група Barclays, що має 3500 відділень і представництв більш ніж у 70 країнах, першою в Європі запропонувала своїм клієнтам кредитну картку, установила автоматичні касові апарати та першою стала працювати в суботу. Щорічно група витрачає на маркетинг більше 100 млн. ф. ст. З 1998 р. банк Barclays почав здійснювати у Франції свою програму для фізичних осіб, яка передбачає, що власник кредитної картки банку щоразу при її використанні одержує кілька балів (по 3 бали за кожні 100 франків витрат). Ці бали автоматично

фіксуються на банківському рахунку клієнта та наприкінці місяця публікуються у виписці про стан його рахунка. Накопичені бали можуть потім обмінюватися на певні товари або послуги за вибором клієнта. У спеціальному каталозі банку зазначені, наприклад, такі можливості: передплата на газети або журнали (150-300 балів), квитки в кіно (300 балів), квіти (450 балів), квитки на концерт (1500), фотоапарати та ін. Зрозуміло, програми залучення й утримання клієнтів цим не обмежуються. Деяким приватним клієнтам, що мають значні кошти на банківському рахунку, пропонується вступ до особливого клубу, члени якого користуються додатковими послугами. Мінімум двічі на рік вони запрошуються на зустріч у банк, у ході якої фінансові консультанти обговорюють з ними їхнє фінансове становище, аналізують структуру доходів і можливий розмір майбутньої пенсії, розглядають напрямки вкладень коштів і способи мінімізації оподаткування.

Стратегічні цілі банку спрямовані на те, щоб зберегти та розширити клієнтуру, стати центром ефективного фінансового обслуговування клієнтів на тривалу перспективу. Банк покликаний задовольняти реальні потреби клієнтів, давати їм те, у чому вони справді мають потребу та в чому будуть мати потребу в майбутньому. Інших способів утримати клієнтуру в умовах конкурентної економіки не існує.

Реалізація принципів банківського маркетингу становить процес постійного пошуку та використання банком найбільш вигідних ринків банківських продуктів з урахуванням реальних потреб клієнтури. Це передбачає чітке визначення цілей банку, формування шляхів і способів їх досягнення та розробку конкретних заходів щодо реалізації планів.

Основними завданнями маркетингу в банку є:

- забезпечення стабільної рентабельності в динамічних умовах фінансового ринку;
- підвищення ліквідності з метою дотримання інтересів кредиторів і вкладників;
- підтримка та розвиток суспільного іміджу як надійної, орієнтованої на потреби клієнта організації;
- максимальне задоволення запитів клієнтів за обсягом, структурою та якістю всього спектру послуг банку;
- пошук нових потреб у банківських послугах (маркетингові дослідження);
- адаптація до змін у зовнішньому середовищі;
- залучення до банку нових клієнтів.

Відповідно до цих завдань банківський маркетинг орієнтується на досягнення значного рівня кількісних, якісних і соціальних показників, таких, як кількість клієнтів банку та їхніх рахунків; обсяг депозитів, кредитних вкладів, інвестицій; розміри операцій і послуг; показники доходів

і витрат; терміни обробки документів; рівень задоволення клієнтів; рентабельність обслуговування тощо.

Погляд фахівців

Дослідження з питань стратегії маркетингу, проведене в 2000 році американською компанією NewGround Resources Inc., засвідчило, що майже половина споживачів фінансових послуг готова перевести гроші в інший банк, якщо рівень обслуговування там виявиться вищим. Щоб зберегти клієнтську базу, банкам необхідно удосконалити механізми зворотного зв'язку зі споживачами. На думку Кімберлі Коллінз, аналітика компанії Gartner Group (Стамфорд, США), банки розуміють, що збір інформації про клієнтів здійснюється неефективно, і намагаються якось змінити ситуацію. Необхідність одержання більш точних даних змушує банки варіювати методами збору інформації: аналіз скарг і причин втрати клієнтів, заснований на даних операторських центрів; групи «зворотного зв'язку» робітників; фокус-групи споживачів фінансових послуг; опитування. Усі ці методи використовуються паралельно з традиційними механізмами стратегічних досліджень, наприклад, вивченням ринку й аналізом вихідних даних.

Однією з найважливіших цілей банківського маркетингу є постійне залучення нових клієнтів. Останнім часом усе більше застосовується інтегрований маркетинговий підхід, метою якого є не тільки залучення клієнтів, але й постійне поліпшення якості їх обслуговування. Специфіка інтегрованого маркетингу полягає в тому, що банки зацікавлені не тільки в залученні коштів клієнтів, але й у їх активному використанні, наприклад, для кредитування підприємств, установ, держави, населення. Це обумовлює необхідність комплексного розвитку елементів маркетингу як у сфері відносин банку з вкладниками, так і у сфері кредитних вкладень. Цілі банку в цих двох сферах відрізняються: у першій – це залучення клієнтів як вкладників коштів, а в другій – надання фінансових ресурсів банку платоспроможним та перспективним реципієнтам.

Реалізація маркетингового підходу до банківської діяльності вимагає дотримання таких принципів:

- спрямованість дій усіх працівників банку на досягнення конкретних ринкових цілей;
- комплексність процесу функціонування маркетингу;
- єдність перспективного та поточного планування маркетингу;
- контроль практичної реалізації прийнятих маркетингових рішень;
- різнобічне та масштабне стимулювання творчої активності й ініціативності працівників банку;
- забезпечення зацікавленості співробітників банку в постійному розвитку та підвищенні своєї компетенції;
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі банку тощо.

У межах діяльності банку маркетинг покликаний виконувати такі функції:

- *аналітична* (збір і обробка зовнішньої та внутрішньої інформації; вивчення ринку, конкурентів, клієнтів, питань ціноутворення; реклама та стимулювання збуту);
- *управлінська* (управління комплексом маркетингових заходів у банку; форми, методи та засоби управління; розробка, реалізація та контроль виконання маркетингової стратегії);
- *виробнича* (створення банківських продуктів і послуг та їх просування до споживача; організація обслуговування клієнтів).

У практиці банківської справи найбільш поширеними є такі концепції (концептуальні підходи) щодо побудови системи маркетингу:

- *споживча* (підпорядкованість діяльності банку вимогам ринку, пошук і залучення клієнтів);
- *продуктова* (орієнтація на банківську послугу (продукт));
- *інтегрована* (орієнтація на клієнта та на новий продукт);
- *стратегічна* (орієнтація на клієнтів (потенційних і реальних) і на конкурентів з метою задоволення потреб клієнтів при одночасному досягненні конкурентних переваг);
- *суспільного (соціально-етичного) маркетингу* (спрямованість на задоволення потреб не тільки клієнтів, але й усього суспільства, тобто підвищення суспільної корисності банку).

Принципові характеристики маркетингу єдині для всіх галузей економіки, однак у банківській сфері застосування будь-яких концепцій супроводжується певними особливостями, до яких можна віднести:

- особливості товару (послуги) та способів його просування;
- значний рівень державного регулювання;
- значний рівень фінансових ризиків (відносно інших видів діяльності);
- складність операційних технологій сучасних фінансових операцій, що потребує погодженої взаємодії з банками-контрагентами та клієнтами;
- посилення конкуренції з боку інших банків і спеціалізованих фінансово-кредитних організацій.

Особливості банківського маркетингу спричинені головним чином специфічністю основного товару (фінансових послуг) і специфічністю банківських операцій (опосередкування розрахунків між державою, юридичними та фізичними особами; перерозподіл фінансових ресурсів суспільства).

До особливостей банківської послуги, крім розглянутих у попередніх розділах, відносяться такі характеристики:

- *абстрактність* (відсутність матеріальної субстанції-носія);
- *надання банківських послуг пов'язується з використанням коштів різних суб'єктів у різних формах* (кошти підприємств, банків, центрального

банку у формі готівки, бухгалтерських записів або платіжно-розрахункових документів);

- *«матеріалізація» абстрактних банківських послуг за допомогою реалізації договірних відносин*;
- *тривалість процесів купівлі-продажу більшості банківських послуг* (угода звичайно не обмежується одноразовим актом, бо клієнт банку при здійсненні внеску, одержанні кредиту, абонуванні сейфа тощо вступає в досить тривалі стосунки з банком).

Абстрактність і договірний характер банківських послуг визначає необхідність роз'яснення клієнту їх змісту з метою формування в останнього цілісної системи та критеріїв оцінки якості. Порівняно з іншими товарами та послугами визначення та зіставлення якості різних банківських послуг потребує від споживача досить високої економічної культури.

Тісний зв'язок із грішми та подовженість акту купівлі-продажу в часі формують залежність діяльності банку від довіри клієнтів.

Необхідність роз'яснення змісту банківської послуги та значна залежність банківської діяльності від довіри клієнтів, а також особливості банківської конкуренції накладають істотний відбиток на інструментарій банківського маркетингу.

Банківський продукт складається з двох основних частин: послуги за пасивними операціями та послуги за активними операціями. Перші здійснюються з метою акумуляції фінансових ресурсів, насамперед заощаджень і тимчасово вільних коштів населення. Метою надання послуг за активними операціями є розподіл мобілізованих ресурсів для забезпечення достатнього рівня прибутку та рентабельності банку.

За своїм характером банківські послуги поділяються на кредитні, операційні, інвестиційні та інші. Крім традиційних послуг, вітчизняні банки розвивають послуги, пов'язані з розрахунковими, грошовими та іншими операціями за дорученням власників рахунків (вкладників), а також факторингові, лізингові, довірчі, консультаційні, інформаційні та інші види послуг.

Приклад з практики

Банк «Аваль» впровадив унікальну кредитну програму «Аваль-кредит» для власників платіжних карт, емітованих банком «Аваль».

У рамках програми власники зазначених категорій карток за відсутності власних коштів на рахунку мають можливість розраховуватися в торговельній мережі і отримувати готівку в банкоматах в Україні та більшості країн світу в кредит.

За інформацією департаменту роздрібного бізнесу місячний кредитний ліміт у рамках даної кредитної лінії складає 75% щомісячної заробітної плати.

Кредитна лінія відкривається терміном на один рік без надання додаткових гарантій з боку одержувача під мінімальну відсоткову ставку 0,1% річних. Термін погашення суми місячного ліміту – до 15-го числа

наступного місяця. У випадку несвоєчасного повернення кредиту ставка за користування коштами зростає до 24,1% річних. Одноразова плата за відкриття кредитної лінії складає 1% від суми кредиту.

Застосування концепції маркетингу банківських продуктів для вітчизняної практики характеризується такими тенденціями:

- значне підвищення уваги керівництва банків до проведення комплексного дослідження ринку банківських послуг;
- зміцнення пріоритету в діяльності банків від безадресного виробництва послуг до реальних потреб конкретної клієнтури;
- активізація інноваційної діяльності банків;
- підвищення системності та комплексності реалізації вимог банківського маркетингу;
- підпорядкування діяльності всіх служб і підрозділів банків завданням своєчасного та якісного виконання маркетингових програм;
- поступова переорієнтація від поточних до перспективних планів під час формування та практичної реалізації маркетингових програм банків;
- підвищення уваги до проблем формування та розвитку іміджу банку та банківських продуктів;
- посилення контролю за діями конкурентів з метою своєчасної реакції банку на їхні дії;
- формування єдиної концепції маркетингу, що пронизує всі стадії розробки, виробництва та збуту банківських продуктів;
- зростання значення прогнозування ринку, оцінки та підвищення конкурентної позиції банку;
- зростання ролі комунікаційної політики (наприклад, удосконалення взаємодії банків зі споживачами).

Для того щоб зазначені загальні тенденції втілилися в життя в умовах конкретного банку, його керівництво формує в рамках організаційної структури спеціальний підрозділ з маркетингу – особливий функціональний департамент (управління, відділ), який діє на основі принципів і методів маркетингу.

Вибір структури маркетингової служби залежить від специфіки та розміру банку, різнобічності його економічних зв'язків. Кожний банк створює підрозділ маркетингу з таким розрахунком, щоб його діяльність оптимально сприяла досягненню ринкових цілей.

Створення спеціальної маркетингової служби та надання їй відповідних повноважень – одне з першочергових завдань. Банк повинен мати людей, здатних ефективно здійснювати аналіз ринку, планування маркетингових заходів, їх реалізацію та контроль.

Маркетингова діяльність у сучасних банках організовується по-різному. Найбільш поширеною формою є функціональна організація, коли різні напрями маркетингової діяльності очолюють відповідні фахівці

(реклама, маркетингові дослідження, обслуговування клієнтів, інноваційна діяльність тощо).

До основних цілей підрозділу маркетингу банку відносяться:

- детальне вивчення потреб клієнтів, внутрішньої та зовнішньої ринкової ситуації, реальних можливостей банку;
- аналіз попиту та реалізації продуктів (послуг) на конкретних ринках з метою максимізації рівня задоволення потреб клієнтів;
- постійна розробка та практична реалізація науково-технічних ідей в ході підготовки та забезпечення впровадження перспективних продуктів (послуг);
- єдність стратегії і тактики маркетингової поведінки банку з метою активного пристосування до динамічних потреб клієнтів при одночасному впливі на формування та стимулювання цих потреб.

Основними завданнями відділу маркетингу в банку є:

- забезпечення розширення номенклатури продуктів і послуг на основі коригування даних про потреби клієнтури;
- здійснення рекламних кампаній;
- розробка заходів щодо розширення асортименту послуг для залучення нових клієнтів;
- конструктивне поліпшення продуктів і послуг відповідно до вимог ринку та ін.

Стратегічне планування маркетингу здійснюється і на рівні філії банку. Стратегія діяльності філії повинна засвідчувати, що і як необхідно робити на її рівні для досягнення цілей, поставлених вищим керівницт-

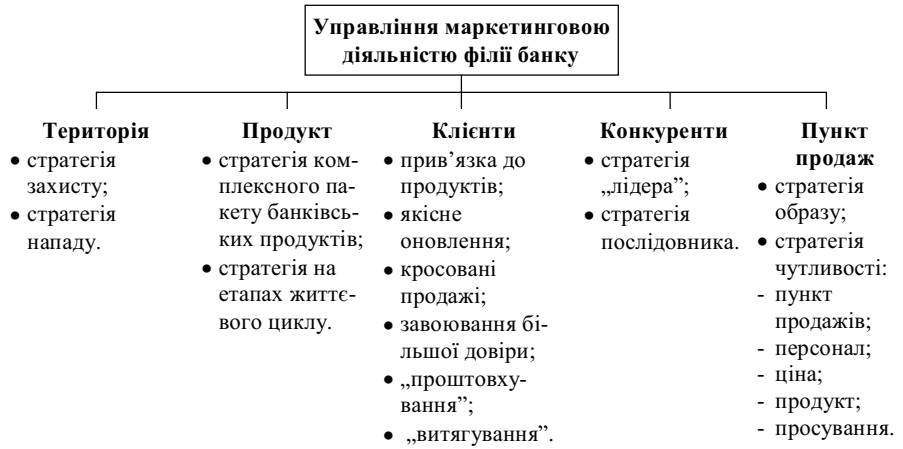


Рис. 7.2. Схема розробки маркетингових стратегій на рівні філії банку

вом банку. Головним суб'єктом, що здійснює планування маркетингу на рівні філії, є її керуючий (рис. 7.2).

У результаті проведення аналізу ринку, на якому функціонує філія, можна визначити рівень привабливості останньої за кожною зоною діяльності для всіх продуктів. Необхідна стратегія обирається відносно кожної територіальної зони. Це може бути стратегія захисту стосовно зони діяльності філії та стратегія нападу відносно тих районів, які вважаються привабливими і ще не охоплені обслуговуванням. Стратегія захисту полягає в створенні таких умов, що дозволяли б утримувати клієнтів (здійснення відповідної цінової, продуктової, дистрибутивної та комунікаційної політики). Стратегія нападу полягає в розробці напрямків діяльності, що дозволяли б відбирати в конкурентів їхніх клієнтів і одночасно залучати нову, ще не охоплену банківським обслуговуванням клієнтуру.

Як правило, філія має приділяти більше уваги не тому, що продавати, а тому, як продавати. На те, як здійснювати продаж, впливають три фактори: час, обслуговування та сегмент.

Стратегічний підхід до клієнтури стосовно продуктів дозволяє виявити ринкові можливості з різним рівнем значимості, що мають бути зіставлені з загальними стратегіями банку.

Крім того, можливе застосування також таких стратегій відносно клієнтури: якісного відновлення, кросування продажів, завоювання більшої довіри, «проштовхування» та «витягування» щодо цільових сегментів.

Стратегія *якісного відновлення* полягає в сприянні максимальному споживанню продуктів уже залученими клієнтами. Мова йде про якісне відновлення продуктів з метою більш повного задоволення потреб споживачів. Прикладом може бути прискорення здійснення банківських переведень, сприяння цільовому використанню наданого кредиту. Така стратегія зосереджується на збільшенні обсягів продажу та безпосередньо впливає на прибутки філії. Вона сприяє встановленню взаємовигідних відносин із клієнтурою та дозволяє розширювати частку ринку.

Стратегія *кросування продажів* являє собою реалізацію клієнтам додаткових продуктів. Крос-продаж – це діяльність, спрямована на пропонування клієнтам додаткових продуктів або заміну тих, який свого часу були вже спожиті. Така стратегія приносить гарні прибутки та дозволяє досягати переваги над конкурентами. Однією з основних умов для успіху даної стратегії є логічна послідовність рішень у процесі продажу. Продукти мають бути цікавими для клієнта та включеними до пакету послуг, який можна в будь-який момент часу запропонувати для продажу. Ця стратегія дозволяє планувати продажі та оптимально використовувати обмежені ресурси філії. Вона також дозволяє краще зрозуміти очікування споживачів і оцінити ринок. Інший важливий аспект перехресних продажів полягає в конкурентній перевазі, яка з них випливає. Клієнт відчуває, що найрізноманітніші

потреби в банківських продуктах можуть бути задоволені тільки в цій філії, і це значно підвищує його довіру до банку. Клієнт у даному випадку стає провідником інформації про філію на ринку.

Стратегія *завоювання більшої довіри* дозволяє встановити стійкі та тривалі зв'язки з клієнтурою. Довіра клієнта залежить не тільки від стійких відносин з філією, але й від кількості придбаних ним продуктів. Надійний клієнт купує більше продуктів, «коштує» менше та, звичайно, приносить більший прибуток, оскільки він готовий платити високу ціну за високу якість обслуговування та довірчі відносини з пунктом продажів. Розвиток та реалізація стратегії завоювання більшої довіри клієнтури потребує адекватних маркетингових інструментів та інформаційної системи. Персонал, що безпосередньо контактує з клієнтурою (фронт-офіс), повинен мати всю інформацію про неї: тип відносин з філією, кількість і види спожитих продуктів, якісний і кількісний обсяг надання послуг, основні види попиту на банківське обслуговування та ін. Мова йде про персоналізацію банківського продукту, потреба в якій спричинена тим, що кожний клієнт відрізняється від іншого і відповідно очікує, що обслуговування матиме індивідуальний, прийнятний тільки для нього характер.

Клієнти, які задоволені обслуговуванням банку, самі стають активними провідниками політики просування продажів філії, тому що з позитивного боку рекламують філію своїм близьким, колегам і друзям. Це спрощує банківські дії із залучення нової клієнтури. Філії варто здійснювати стратегію завоювання більшої довіри щодо залучених клієнтів, зосереджуючи основну увагу на тих, що входять до цільових сегментів.

Стратегія «*проштовхування*» припускає посилення пропонування банківських продуктів. Прикладом може служити розсилання листів потенційним клієнтам із пропозицією конкретної послуги.

Стратегія «*витягування*» полягає в тому, що клієнти залучаються шляхом пропонування їм специфічних продуктів.

Відносно конкурентів можливе застосування декількох стратегій, у тому числі стратегій «*лідера*» та стратегії «*послідовника*». При цьому лідер – це той, хто впроваджує інновації та відкриває нові ринкові можливості, а послідовник – той, хто спочатку досліджує тенденції, небезпеки, переваги, а потім, можливо, починає адекватно діяти.

Стратегія управління пунктами продажу включає такі елементи:

- стратегія образу (через неї здійснюється позиціювання філії; методи й інструменти реалізації даної стратегії становлять інтегровану комунікаційну маркетингову систему);
- стратегія чутливості (дозволяє привернути увагу клієнтів до продуктів, що пропонуються пунктом продажів).

Стратегія образу підкреслює важливість для банку того факту, що споживачі знають і пам'ятають про нього. Для філії дуже важливо підтриму-

вати той рівень комунікацій, який би позитивно впливав на клієнтуру та на ринок у цілому. Йдеться про те, щоб домогтися створення марки, пов'язаної з обраним позиціюванням.

Стратегія *чутливості* орієнтує та стимулює цільову клієнтуру на придбання банківського продукту. Інструментом реалізації даної стратегії є активне та послідовне управління продуктом, пунктом продажів, персоналом, ціною продукту та його просуванням.

Таким чином, необхідність використання маркетингового підходу до організації банківської справи – об'єктивний наслідок становлення ринкових відносин. Основним постулатом такого підходу є орієнтація на зовнішнє середовище та адаптивне реагування на його динаміку. Це вимагає розробки активної та гнучкої маркетингової стратегії банку в умовах фінансового ринку і ефективних заходів щодо їх реалізації.

7.2. Розробка маркетингової стратегії банку

Слід розрізняти дві близькі за змістом, але нерівнозначні категорії, які стосуються маркетингу і стратегії – «стратегія маркетингу» та «маркетингова стратегія». І в першому, і в другому випадку вони використовуються щодо певної організації.

Але коли йдеться про стратегію маркетингу, то первинним є маркетинг як процес, що здійснюється організацією. У випадку діяльності в межах категорії «маркетингова стратегія» первинними є розробка та реалізація стратегії, у межах якої ми маємо справу з її маркетинговою складовою.

Виходячи з зазначеного, логічно поділяти маркетинг на стратегічний і операційний (рис. 7.3).

Відповідно до цього поділу, стратегічний маркетинг – це насамперед аналіз потреб фізичних осіб і організацій. З погляду маркетингу покупець не стільки має потребу в товарі, скільки бажає вирішити за його допомогою певні проблеми. Роль стратегічного маркетингу полягає в аналізі еволюції певного ринку та виявленні існуючих і потенційних ринків або їх сегментів на основі аналізу потреб, що лишилися незадоволеними.

Виявлені товарні ринки становлять собою економічні можливості, привабливість яких варто оцінити. Привабливість товарного ринку кількісно вимірюється категорією «потенціал ринку», а динамічно – характеризується тривалістю свого існування, або життєвим циклом. Для конкретної організації привабливість ринку залежить від конкурентоспроможності, тобто від здатності задовольняти потреби покупців краще, ніж суперники. Конкурентоспроможність буде існувати доти, доки організація утримує конкурентну перевагу завдяки особливим якостям, що відрізняють її від суперників, або внаслідок більш високої продуктивності, що забезпечує їй перевагу у витратах.

Рис. 7.3. Структура маркетингу

На рис. 7.3 наведено різні етапи стратегічного маркетингу щодо інших основних функцій організації. Незалежно від того, «втягується» продукт ринком чи «проштовхується», він має пройти контроль стратегічного маркетингу для оцінки його економічної та комерційної актуальності. Погодженість між службою досліджень і розробок, виробництвом і стратегічним маркетингом відіграє в цьому відношенні вирішальну роль. Вибір ринку товару, що є результатом цього узгодження, створює основу для визначення виробничих потужностей і прийняття інвестиційних рішень і, отже, є життєво важливим для забезпечення рівноваги фінансової структури організації в цілому.

Таким чином, роль стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб націлити організацію на привабливі економічні можливості, тобто можливості, адаптовані до її ресурсів і ноу-хау, що забезпечують потенціал для росту та рентабельності. Процес стратегічного маркетингу має середньо- та довгострокові цілі; завданням його є уточнення місії організації, визначення цілей, розробка стратегії розвитку та забезпечення збалансованої структури продуктового портфеля.

Складовими стратегічного маркетингу є: маркетингові дослідження (насамперед, аналіз потреб), сегментація, оцінка сегментів і позиціювання, аналіз конкурентоспроможності, вибір стратегії розвитку. При цьому формування політики у сфері маркетингу має тактичний (операційний) характер.

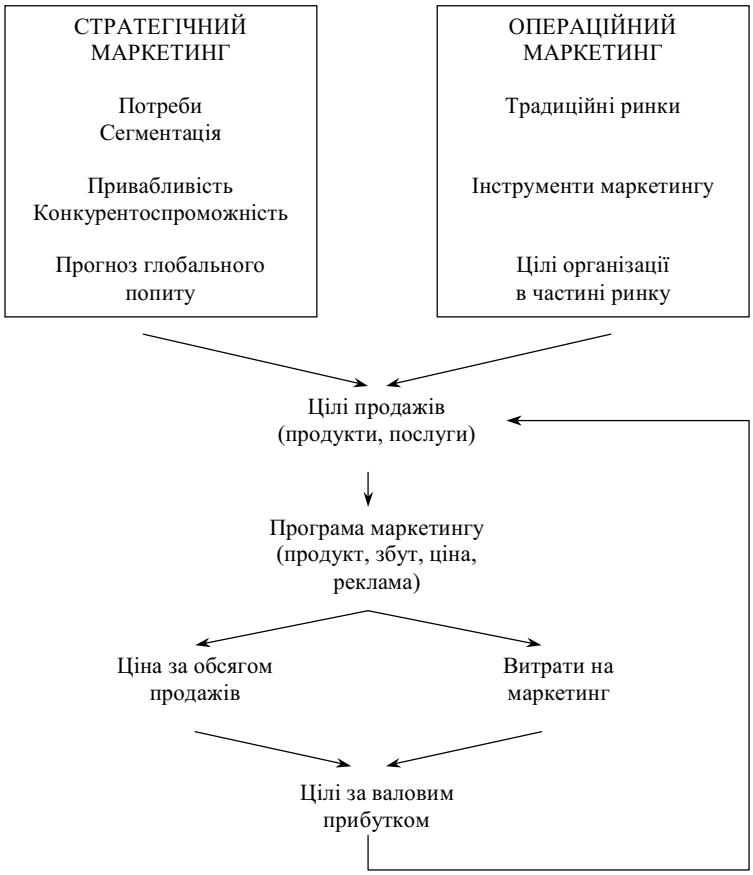


Рис. 7.4. Процес маркетингового планування

Операційний маркетинг – це різновид маркетингу, основу якого становить активний процес з короткострокового планування, спрямований на вже існуючі ринки. Це класичний комерційний процес одержання певного обсягу продажів шляхом використання тактичних засобів, що відносяться до продукту, його ціни, доведення продукту (послуги) до споживача та його просування.

Деякі фахівці схиляються до думки, що поділ маркетингу на стратегічний і операційний не є виправданим. За всіма аспектами маркетингової діяльності можна виділити як стратегічні, так і тактичні завдання. Так, у маркетингових дослідженнях як тактичний можна кваліфікувати

постійний моніторинг поточної ринкової ситуації. У той же час можна виділити стратегічні завдання у сфері формування продуктової політики (наприклад, розробка та надання нових послуг) і цінової політики (стратегічні цілі та завдання). Існують стратегічні й тактичні завдання у сфері збуту та просування продукту. Виокремлення в зазначених сферах елементів стратегічного й тактичного маркетингу як у змістовному, так і в організаційному плані може виявитися нездійсненним завданням.

Завдання стратегічного маркетингу слід розглядати в рамках стратегічного планового аналізу (не як особливий вид маркетингу), а операційного – у ході виконання плану.

Стратегія маркетингу – раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона містить у собі конкретні стратегії щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та рівня витрат на маркетинг.

Стратегії можуть бути розроблені для всіх елементів комплексу маркетингу. Інакше кажучи, на комплекс орієнтується як стратегічний, так і тактичний маркетинг. У той же час у повсякденній операційній діяльності в межах обраної цінової стратегії може здійснюватися варіювання цінами залежно від конкретних ринкових умов.

Маркетингова стратегія банку визначається сформульованими та прийнятими банком засобами досягнення цілей в умовах окремих ринків. Вона ґрунтується на використанні набору банківських продуктів і послуг, передбачених спеціально для досягнення цілей банку, що враховує різну прибутковість окремих елементів набору, систему їх поширення.

Схему організації процесу маркетингового стратегічного управління в банку подано на рис. 7.5.

Через те що одержання доходів на ринку банківських послуг є основою та метою діяльності будь-якого банку, маркетингова стратегія природним чином стає базою системи стратегічного планування.

В умовах ринкової економіки необхідна ретельна розробка поточних і перспективних програм. Але для їх створення, визначення шляхів, методів, форм розвитку банківського бізнесу потрібно повною мірою враховувати вже накопичений досвід для розвитку маркетингової ініціативи на ринку.

Стратегія маркетингу – це вибір оптимальних шляхів досягнення цілей банку засобами маркетингу. Як і інші комерційні підприємства, банки визначають напрямки свого розвитку, виходячи з конкретних цілей, які стоять перед ними, що надає всім діям банку на ринку чіткої спрямованості і обумовлює додаткову ефективність та послідовність усіх часткових рішень з різних питань маркетингової стратегії.

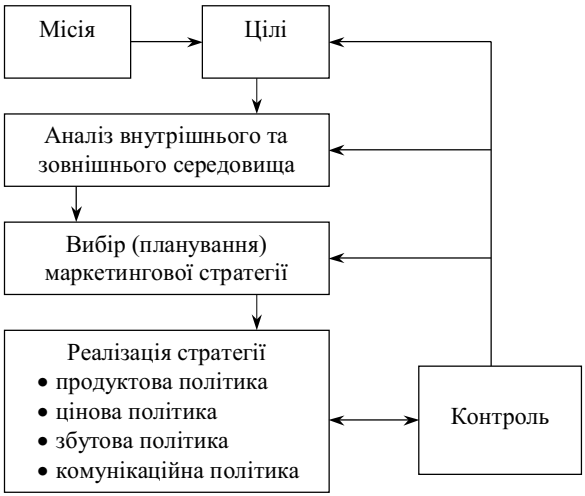


Рис. 7.5. Процес стратегічного управління банку в рамках маркетингового підходу

Стандартний набір стратегій розвитку банківського бізнесу, наприклад у споживчому сегменті, можна подати таким чином:

- *стратегія проникнення на ринок і збільшення контролю над ринком*:
  - розширення частки ринку за рахунок залучення нових клієнтів;
  - стимулювання попиту клієнтів на існуючі продукти і послуги;
- *стратегія розробки та просування нових товарів і послуг на освоєних ринках*:
  - розширення асортименту продуктів і послуг на існуючих ринках;
  - розробка та реалізація нових видів продуктів і послуг на існуючих ринках;
- *стратегія розвитку ринку* (освоєння нових географічних регіонів, де організується просування та реалізація існуючих продуктів і послуг);
- *стратегія диверсифікації бізнесу* (проникнення на нові галузеві ринки або освоєння суміжних сфер діяльності).

Отже, можна говорити про наявність основних напрямків маркетингу банківських послуг для приватних клієнтів на традиційних і нових ринках. Із зазначеного вище випливає, що робота з фізичними особами потребує значних інвестицій в організацію, підтримки та розвитку каналів збуту послуг і інфраструктури обслуговування клієнтів (організація філій і відділень, еквайринг, обладнання пристроїв самообслуговування, розвиток інтернет-банкінгу та ін.).

Звичайно банк має декілька цілей, яких він прагне досягти, як кількісних, так і якісних. Цілі банку можуть бути окреслені заздалегідь – безпосередньо або опосередковано. Банки, що не визначили остаточно свого місця на ринку, формулюють цілі виходячи з внутрішньої та зовнішньої оцінки з урахуванням реальних можливостей банку та труднощів, перед якими він може опинитися в процесі подальшого розвитку.

У більшості випадків існує певна ієрархічна структура цілей – перспективні, середньострокові та короткострокові.

Розробка маркетингової стратегії починається з формування групи досвідчених фахівців з економічного прогнозування, що здійснюють детальний аналіз сильних і слабких сторін банку, сприятливих і негативних факторів, з якими банк може мати справу у своїй діяльності в найближчі 3–5 років. При цьому уважно аналізуються середовище та умови функціонування банку, здійснюється аналіз результатів діяльності й інших ключових показників банку за минулі 2–3 роки. Ці матеріали є основою документа, що характеризує сучасний стан положення банку та ситуацію, у якій він може опинитися через декілька років.

Окресливши стратегічні завдання, група визначає напрямок руху банку від його сучасного стану до намічених цілей, подає висновки у вигляді доповіді, що розглядається та затверджується правлінням банку.

Для організації належного виконання поставлених завдань здійснюється розподіл ресурсів, визначаються розмір інвестицій, технологічне забезпечення, кількість працівників, приміщення. На підставі цих показників і затвердженої стратегії кожний підрозділ банку, включаючи його відділення, розробляє робочі плани на майбутній період.

Для формулювання маркетингової стратегії насамперед необхідно визначити межі того ринку послуг, на якому банк здійснює свою діяльність, цільові ринки для кожного виду послуг і продуктів, а також цільові сегменти на них, якщо банк планує там працювати.

Унаслідок того, що ринки банківських послуг і сам банк постійно змінюються, це завдання ускладнюється, до того ж існують як ринки, де банк уже пропонує свої послуги, так і перспективні, що розглядаються банком як ринкові можливості і включаються до кола стратегічних цілей.

Зрозуміло, підходи до діяльності на існуючих і на перспективних ринках значно відрізняються, як відрізняються і цілі. Саме для того, щоб загальна стратегія враховувала всі без винятку стратегічні напрямки розвитку банку, необхідно якомога точніше визначити цільові ринки. У банківській сфері це можуть бути *національні ринки* різних держав, оскільки сучасне світове господарство стає все більш *глобалізованим,* що ставить перед банками вимоги здійснювати операції не тільки на внутрішньому ринку, але й на інших національних ринках. Крім національ-

них ринків, банки працюють на безлічі *регіональних ринків,* забезпечуючи реалізацію функції фінансової системи країни у всіх її економічних регіонах. І, нарешті, як на національних, так і на регіональних ринках існує безліч ринків *банківських послуг та продуктів,* які можуть сприйматися банком як цільові.

Банк може мати кілька цільових ринків, а великі універсальні банки – кілька десятків. Однак стратегічні способи одержання доходів і досягнення інших цілей банку на цих ринках можуть бути ускладнені неоднорідністю поведінки споживачів банківських послуг. У цьому випадку банки застосовують мультисегментні стратегії для окремих неоднорідних ринків.

Для сегментів, що розглядаються в межах зазначеної стратегії, характерними є такі аспекти:

- подібність потреб споживачів;
- задоволення потреб за допомогою певних банківських послуг або продуктів;
- аналогічне пропонування послуг з боку конкурентів на цьому сегменті.

Ґрунтуючись на унікальності потреб клієнтів, банк може формулювати окремі цілі та стратегії для кожного сегмента. Сегментація завжди здійснюється банком на підставі концепції унікальних можливостей і попиту та факторів конкурентоспроможності, властивих кожному цільовому сегменту.

Принциповим кроком у формуванні банківської маркетингової стратегії є визначення короткострокових і довгострокових цілей банку на кожному ринку та сегменті. Унаслідок того що сучасні універсальні банки

Таблиця 7.1. Матриця банківських ринків і прикладів банківських послуг, типових для вітчизняного ринку

Інструменти	Ринки		
	світові	національні	регіональні
Валютні	Закриті	Операції на міжбанківській біржі	Обмін валюти
Фондові	Розміщення акцій	ДКО	ПФГ
Кредитні	Міжнародне кредитування	Міжбанківський кредит	Кредитування
Депозитні	Депозити з-за кордону	Депозити уряду	Депозити громадян
Безготівкові розрахунки	Міжнародні перекази	Міжрегіональні перекази	Місцеві перекази
Інкасації	Попиту немає	Попиту немає	Інкасація
Платежі	Попиту немає	Попиту немає	Прийом платежів
Пластикові картки	Попиту немає	Попиту немає	Банкомати, операції

одночасно пропонують свої послуги на багатьох ринках та сегментах, завдання визначення стратегічних цілей ускладнюється.

У більшості випадків стратегічні цілі банку на ринку складаються з таких комбінацій: досягнення або утримання певної частки ринку; досягнення або підтримка певної прибутковості від надання банківських послуг споживачам цього ринку; створення можливості поставити вищезазначені цілі в майбутньому. Метою також може бути виконання банком певної соціальної місії на обмеженому сегменті одного з ринків.

Принципово важливим у плані стратегічних цілей є правильне визначення часових меж їх досягнення. Це необхідно, з одного боку, для окреслення реальних цілей, досягти які можна самостійно, силами банку, а з іншого боку, – для створення структурної основи подальшого стратегічного планування з досягнення цих цілей.

Специфічною особливістю сучасного маркетингового планування в банках є те, що пріоритет надається стратегічним, а не поточним планам. Оцінка якості роботи банку в цілому й кожного його підрозділу здійснюється за рівнем виконання показників, встановлених стратегічною програмою, і має таку структуру:

1) вихідні умови та оцінка зовнішнього середовища банку;
2) пріоритети ринку;
3) оцінка сильних і слабких сторін банку;
4) очікувані результати.

Основними етапами розробки маркетингової стратегії банку є:

- *підготовка аналітичних економічних оглядів* (необхідні для визначення тенденцій розвитку економіки регіону, країни та світового господарства, а також для одержання індикаторів, що вказують на успішність функціонування різних видів фінансових ринків);
- *визначення цільових ринків* (формулювання основних стратегічно важливих напрямків роботи банку на фінансових ринках і аналіз ринків банківських послуг, які потрапляють до сфери цих основних напрямків діяльності);
- *збір і обробка внутрішньої інформації* (аналіз можливостей банку зі створення задовільних компонентів програми маркетингу (маркетинг-міксу) на кожному з цільових ринків);
- *формулювання цілей банку* (у процесі зіставлення можливостей розвитку на кожному з цільових ринків і ресурсів банку, необхідних для забезпечення задовільної діяльності на цих ринках, банк формулює короткострокові та перспективні довгострокові цілі для кожного цільового ринку);
- *збір інформації про цільові ринки* (детальне вивчення характеристик попиту на банківські послуги та споживчу поведінку на кожному з цільових ринків; визначення цільових сегментів на неоднорідних ринках);

- *розробка маркетинг-міксу* (для кожного з цільових ринків, а також цільових сегментів розробляється маркетинг-мікс з урахуванням цілей банку на даних напрямках і обмежень ресурсів, що спрямовуються на їх досягнення. Визначається кінцева номенклатура банківських послуг, політика прибутковості банку для кожного виду послуг і витрати з поширення та просування цих послуг);
- *стратегічне планування* (розробка планів і бюджетів реалізації маркетингової стратегії, що є інструментом виконання роботи банку з досягнення поставлених цілей і керівництва практичними діями підрозділів і робітників банку);
- *моніторинг положення банку на ринку* (для організації необхідного в управлінні банком зворотного зв'язку між заходами банку та змінами ринку необхідним є постійне спостереження за реакцією оточення);
- *операційні коректування маркетингової стратегії* (здійснюються регулярно в певний термін або позапланово внаслідок змін позицій банку на ринку та необхідності оперативного реагування на них).

З метою мінімізації витрат часу та коштів на розробку маркетингової стратегії банку, а також для того, щоб вона завершилася створенням реального господарського інструменту – прийнятної маркетингової стратегії, – її необхідно здійснювати тимчасовим або постійним робочим колективом, виокремивши це завдання в самостійний внутрішній проект банку.

До колективу розробників маркетингової стратегії крім вищого керівництва банку необхідно включати працівників:

- відділу стратегії та розвитку;
- економічного відділу;
- відділу маркетингу;
- відділу реклами та зв'язків із громадськістю;
- відділу обслуговування клієнтів;
- бухгалтерії;
- операційного відділу.

Для виконання деяких функцій, наприклад підготовки аналітичних оглядів ринку або спеціальних маркетингових досліджень, можливе залучення сторонніх фахівців консультаційних і дослідницьких компаній.

Внутрішня інформація банку, яка також необхідна при розробці маркетингової стратегії, звичайно збирається та аналізується відділами маркетингу або стратегії і розвитку за допомогою комплексної *маркетингової інформаційної системи*.

Найчастіше на практиці, особливо в банках зі сформованими діловими традиціями та принципами діяльності, маркетингова стратегія як важливий інструмент господарювання в арсеналі керівництва банку відсутня. Дійсно, в банку, що активно працює, буває непросто відволіктися від поточних завдань

фінансово-господарської діяльності, усвідомити необхідність визначення чітко сформульованих довгострокових стратегічних цілей і вдатися до їх розробки. Однак ця робота ніколи не буває даремною, що підтверджується багаторічним досвідом розвитку провідних світових банків.

Формування маркетингової стратегії банку, наступних деталізованих планів і бюджетів, а також коректування стратегії пов'язане зі значними ризиками здійснення помилок, наслідки яких досить важко прогнозувати. До найбільш поширених із них відносяться такі помилки:

- розуміння всіх завдань розробки маркетингової стратегії як функції лише відділу маркетингу;
- розробка окремих елементів маркетингової стратегії в різних відділах банку без ефективної координації та обміну інформацією;
- порушення послідовності стадій розробки маркетингової стратегії тощо.

Основним інструментом практичної реалізації маркетингової стратегії банку є комплексна політика, що являє собою сукупність планів і програм спеціалізованого призначення. Об'єктами їх застосування є основні елементи системи маркетинг-міксу: товар (послуга), ціна, система збуту, маркетингові комунікації.

7.3. Товарна (продуктова) політика банку

Товарна політика (планування банківського продукту) полягає у визначенні та зміні характеру й асортименту послуг, що пропонуються банком (*асортиментна політика*), а також їх обсягу. У свою чергу, в асортиментній політиці розрізняють формування базового та поточного асортименту.

Рішення про структуру *базового асортименту* банк приймає на етапі його створення. Використання кожного з типів базового асортименту (спеціалізований або універсальний) супроводжується певними перевагами та недоліками.

Перевагами спеціалізованого банку є:

- створення передумов досягнення значного рівня якості послуг;
- економія на витратах, яка визначається більшим рівнем продуктивності спеціалізованої праці.

Істотним недоліком спеціалізованого банку є та обставина, що його діловий розвиток залежить від кон'юнктури відносно вузького ринкового сектору. У зв'язку з цим більшість фінансово-кредитних інститутів надають перевагу моделі універсального банку.

Перевагами універсального банку є:

- привабливість різноманітного асортименту як для клієнта (можливість одержувати всі банківські послуги від одного виробника), так і для банку (можливість одержувати всебічну інформацію про клієнта);
- більш рівномірне завантаження банківських потужностей (банк має можливість переміщення персоналу та матеріальних ресурсів з одних ділових секторів до інших залежно від ринкової ситуації);
- можливості використання гнучкого ціноутворення (послуга одного ділового сектору може пропонуватися клієнтам на пільгових умовах унаслідок того, що послуги іншого дають достатній прибуток);
- диверсифікація підприємницького ризику та можливість стабілізації рентабельності.

Банківська практика свідчить про те, що кредитні операції приносять максимум прибутку в період активізації кон'юнктури, коли інвестиційна активність і попит на кредит з боку підприємств і населення найвищі. Кредитні ризики в цей період незначні, тому що навіть відносно слабкі підприємства є прибутковими і здатні відповідати за своїми зобов'язаннями. Навпаки, у періоди спаду та депресії прибутки банків від кредитування низькі, а кредитні ризики значно зростають.

Банки, що здійснюють операції з акціями, процвітають на стадії пожвавлення ринку, тобто перед настанням піка економічної кон'юнктури. У зв'язку з цим банки отримують прибуток за рахунок приросту курсової вартості акцій, емісійних операцій, але найчастіше – за рахунок купівліпродажу акцій клієнтів. У періоди піка кон'юнктури та наступного спаду доходи від цих операцій знижуються через передбачення рецесії операторами фондового ринку.

Навпаки, саме на цих фазах можуть бути особливо високими доходи від операцій з державними цінними паперами. На стадії спаду акценти в діяльності центрального банку регулярно зміщуються з політики дорогих грошей на політику дешевих грошей. А оскільки при зниженні рівня банківського відсотка клієнти, які бажають одержувати максимальні доходи, починають приділяти більше уваги облігаціям, торгівля ними може бути досить прибутковою для банку. Крім цього, підвищується прибутковість операцій банків з власними пакетами облігацій унаслідок приросту їх курсової вартості.

Таким чином, кредитні операції й угоди з різними видами цінних паперів мають різну, часом прямо протилежну, динаміку рентабельності, яка досягає найвищих і найнижчих величин на різних стадіях економічного циклу. Диверсифікація ризику за відповідними діловими секторами підвищує стійкість банку та забезпечує стабільний рівень його рентабельності.

Зміна поточного асортименту. Ще в 1950-ті роки асортимент банківських послуг у розвинених країнах світу був досить обмежений. Однак в останні роки розвиток асортименту став одним із ключових інструментів реалізації маркетингової стратегії, і на сьогодні найбільші банки надають своїм клієнтам понад 300 різних послуг.

При цьому поточний асортимент постійно змінюється в межах визначеної стратегічної базової спрямованості. Такі зміни поточного асортименту можна охарактеризувати як політику асортиментної гнучкості. Засобами її реалізації можуть бути:

- розширення асортименту за допомогою введення до нього нових видів послуг;
- звуження асортименту за допомогою виокремлення певних видів послуг;
- заміна старих видів послуг новими.

Погляд фахівців

За результатами багатьох досліджень, головними факторами успіху організації є:
- перевага власного товару над товаром конкурентів;
- маркетингова орієнтація;
- використання ефекту синергії (поєднання технологічних і нетехнологічних інновацій і можливостей організації);
- відповідність цілям організації;
- ефективна система відбору й оцінки проектів;
- ефективне управління продуктами та контроль;
- привабливість ринків;
- доступ до ресурсів;
- сприйнятливість організації до нововведень.

Еволюція асортиментної політики банку має такі особливості.

1. У період бурхливого розвитку банківської справи 60–80-х років XX століття було розроблено значну кількість нових продуктів, у результаті чого в даний час за всіма цільовими групами асортимент послуг є практично вичерпаним. З огляду на це, а також враховуючи значний рівень витрат, пов'язаних із впровадженням нових продуктів, і швидкість реакції конкурентів в умовах олігополістичного ринку, істотних асортиментних новацій у найближчому майбутньому не очікується. Ріст витрат і прагнення клієнтів (особливо масової приватної клієнтури) бачити у своєму банку інститут надання широкого, але достатньою мірою доступного для прийняття та зрозумілого асортименту послуг може в майбутньому призвести, скоріше, до *звуження асортименту банківських послуг.*

2. Зростання рівня витрат привело до чітко вираженої орієнтації політики в галузі поточного асортименту на підвищення рентабельності, що реалізується в спрямованості на зниження витрат або на збіль-

шення прибутку. Прикладами *заходів, спрямованих на зниження витрат*, є такі:

- свідома відмова від більш витратних послуг на користь менш витратних (наприклад, заміна індивідуалізованих послуг стандартизованими);
- політика *непрямого асортименту,* за якої банк пропонує послугу ринку, але здійснює її не самостійно, а за допомогою іншого фінансово-кредитного інституту (консорціальний кредит).

Прикладами *заходів, спрямованих на збільшення прибутку* банку, є:

- надання додаткових послуг за рахунок більш повного використання наявних ресурсів;
- політика непрямого асортименту, пов'язана із залученням дочірніх або належних банку на частковій основі фінансово-кредитних організацій.

3. Особливістю формування банківського продукту в 1970-ті роки стало *пакетування* (packaging), тобто об'єднання взаємодоповнюючих послуг у вигляді пакетів. При цьому іноді в такі пакети включаються не тільки банківські, а й деякі небанківські послуги (споживчий кредит, страхування життя).

4. Ще однією особливістю товарної політики банку, що сформувалася та набула особливої актуальності приблизно в той же час, є так званий *перехресний продаж* (cross-selling), спрямований на те, щоб зробити випадкового клієнта постійним, спонукати його до придбання найбільш можливої кількості послуг.

Погляд фахівців

За даними міжнародного маркетингового агентства Hopkins & Bailey залежно від впливу різних факторів причинами провалу нових продуктів є:
- недостатній аналіз ринку – 45%;
- дефекти продукту – 29%;
- недоліки ефективних маркетингових заходів – 25%;
- надмірно високі витрати – 19%;
- дії конкурентів – 17%;
- недоліки підтримки при виведенні товару на ринок – 14%;
- виробничі проблеми – 12%;
- інші причини – 24%.

Метою *об'ємної (масової)* політики банку є вплив на ціни через обсяг пропонованих ринку банківських продуктів. Результатом її може бути штучне збільшення попиту та підвищення цін. Однак у зв'язку з тим, що вплив окремого фінансово-кредитного інституту на пропонування основного товару фінансових ринків – грошових коштів – має досить обмежений характер (основний вплив на обіг грошової маси здійснює центральний банк у межах проведення грошово-кредитної політики), об'ємна політика не має для банків такого великого значення, як асортиментна.

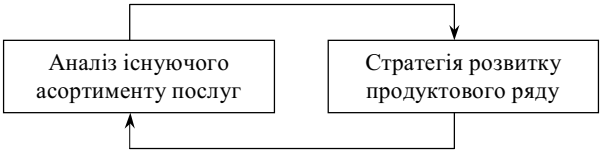


Рис. 7.6. Зміст продуктової стратегії банку

У цілому зміст продуктової стратегії банку можна розкрити через циклічну послідовність двох етапів (рис. 7.6).

На першому етапі формування продуктової стратегії банку оцінюються всі послуги, що надаються банком у даний момент, а на другому – вирішуються питання щодо доцільності зміни структури асортименту, а також щодо необхідності розширення продуктового ряду.

Банківська послуга як товар – це невідчутна, нематеріальна дія або виконання роботи, що не супроводжується володінням чимось матеріальним. Звичайно такі дії або види робіт відбуваються в момент безпосереднього контакту виробника банківської послуги та її споживача. З цих причин, на думку фахівців, якість банківської послуги має відношення до інтерактивного процесу, що відбувається між банком і клієнтом.

Тому банківську послугу можна охарактеризувати як виконання банком певних дій в інтересах клієнтів. Однак у зв'язку зі значним розширенням сфери банківської діяльності останнім часом з'явилися нетрадиційні види банківської продукції, безпосередньо не пов'язані з наданням послуг (купівля-продаж фінансових зобов'язань банку, що обертаються на фондовому ринку, тощо).

Серед факторів, що визначають сприйняття якості послуги, основними є такі:

- *компетентність* (організація має необхідні навички та знання, достатні для надання послуг високої якості);
- *надійність* (організація працює стабільно, необхідний рівень діяльності забезпечується завжди й усюди; взяті зобов'язання вчасно виконуються та ін.);
- *чуйність* до клієнтів (працівники прагнуть швидко, завжди та скрізь відповідати на запити клієнта);
- *доступність* (як фізична, так і психологічна – контакт із працівниками організації має бути легким і приємним для клієнта);
- *розуміння* (організація прагне якнайкраще зрозуміти специфічні потреби клієнта та пристосуватися до них);
- *комунікація* (організація інформує клієнтів про надання послуг на зрозумілій їм мові, адаптованій до особливостей цільової групи);

Рис. 7.7. Ієрархія цілей у межах продуктової стратегії банку

- *довіра* (визначається репутацією організації, її чесністю, гарантіями відповідального ставлення до клієнтів);
- *безпека* (клієнти мають бути захищеними від фізичного, фінансового, морального та інших видів ризику);
- *ввічливість* (повага, уважність і дружелюбність персоналу);
- *відчутність* (матеріальні підтвердження послуг – приміщення, персонал, емблеми та ін.).

Основу будь-якого банківського продукту формує необхідність задоволення певної потреби. Тому сутнісну сторону банківського продукту становить так званий задум, тобто його спрямованість на розв'язання проблеми і на задоволення конкретної потреби.

Насправді клієнт банку одержує не сам продукт, що має певний набір властивостей, а його здатність задовольнити певну потребу. Наприклад, клієнт не просто розміщує кошти у вигляді депозиту, а одержує можливість задовольняти свої потреби в розрахункових послугах, послугах з інкасації, електронного переказу коштів, управління готівкою та інвестиціями, з обміну іноземної валюти тощо. Для банку велике значення має презентування та поширення не властивостей свого продукту, а реальної користі та вигоди для клієнта від його споживання.

Якщо задум є змістом банківського продукту, то за формою він являє собою саме певний набір властивостей, що дозволяють реалізувати цей задум, тобто задовольнити потреби клієнта. Так, терміновий депозит за задумом – це послуга, спрямована на забезпечення потреби вкладника в одержанні доходу від своїх коштів, у той же час за формою ця послуга може виступати у вигляді депозитного сертифікату.

Послуги, що надаються банками, умовно поділяються на чотири типи (табл. 7.2): стратегічні, поточні, оперативні, спеціальні.

Згідно з чинним законодавством на підставі ліцензії банки мають право здійснювати такі банківські операції:

- приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб;
- відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них;
- розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

Банк, крім зазначених операцій, має право здійснювати такі операції та угоди:

- операції з валютними цінностями;
- емісія власних цінних паперів;
- організація купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів;
- здійснення операцій на ринку цінних паперів від свого імені (у тому числі андеррайтинг);

Таблиця 7.2. Основні типи банківських послуг і банки, що їх надають

Типи банківських послуг	Надаються центральним банком	Надаються комерційним банком
Стратегічні Дозволяють клієнту банку розробити та досягти істотних стратегічних перетворень у характері, напрямках і масштабах діяльності або способі життя	Грошова політика та емісія; забезпечення ресурсів для фінансування наукових досліджень і розвитку стратегічно важливих галузей; підтримка купівельної спроможності та валютного курсу національної грошової одиниці, надання й анулювання банківських ліцензій; оголошення банкрутства	Інвестиційні кредити, розміщення позик, пластикові картки, синдиковані позики, злиття та поглинання банків, заставні операції, ощадні рахунки; формування промислово-фінансових груп
Поточні Дозволяють клієнту банку оптимальним чином досягти цілей, поставлених у річному плані	Банківський нагляд; контроль за дотриманням нормативів; облік векселів; інформування уряду; грошовий обіг; валютні резерви	Споживчий кредит; незабезпечений кредит; операції на грошовому ринку; депозитні рахунки; бюджетні рахунки; чековий кліринг
Оперативні Дозволяють клієнту банку підготуватися та швидко вирішити незаплановані проблеми	Надання кредитів банківським установам; підтримка валюти; дії із забезпечення нагляду; переговори з МВФ про надання кредитів	Депонування, застава цінностей; забезпечені кредити; страхування життя; страхування кредитів; факторинг; лізинг
Спеціальні Дозволяють клієнту одержати професійну допомогу в непередбачених кризових ситуаціях	Гарантії заощаджень клієнтів; гарантії по банкнотах; підтримка банку; підбір керівних кадрів	Рефінансування; вторинні застави; обсяг страхової відповідальності; продаж послуг

- надання гарантій і поручительств та інших зобов'язань від третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі;
- придбання права вимоги виконання зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи надані послуги, з переведенням на себе прийому платежів (факторинг) і ризику виконання таких вимог;
- лізинг;
- послуги з відповідального зберігання та надання в оренду сейфів для зберігання цінностей та документів;
- випуск, купівля, продаж і обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів;
- випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток;
- надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій.

Перші три види операцій належать до виключно банківських, здійснювати які в сукупності дозволяється тільки юридичним особам, що мають банківську ліцензію. Небанківські організації мають право здійснювати

операції на підставі ліцензії на здійснення окремих банківських операцій, а інші зазначені операції та угоди вони можуть здійснювати у порядку, визначеному законами України.

Цифри і факти

Вперше факторингові послуги почали надаватися First National Bank of Boston (США) у 1947 р. Проте офіційно факторингові послуги в США було визнано тільки в 1963 р., коли урядова організація – контролер грошового обігу – прийняла рішення про те, що факторингові операції є законним видом банківської діяльності.

У Великобританії першу факторингову компанію вперше було відкрито в 1960 р. З початку 1970-х років більшість провідних банків цієї країни надавали факторингові послуги.

1970-ті та 1980-ті роки характеризувалися стійкими та високими темпами зростання обсягів факторингових операцій (40-50%) практично в усіх розвинених країнах. У 1963 р. процедуру факторингу було впроваджено в Німеччині, а в 1965 р. – у Франції.

В СРСР факторингові операції почали застосовуватися з 1 жовтня 1988 р. ленінградським Промбудбанком, а з 1989 р. факторингові відділи почали створюватися і в інших банках. За даними міністерства фінансів СРСР на 1 липня 1989 р. обсяг факторингових операцій за балансами комерційних та кооперативних банків становив 43,3 млн. крб., а на 1 травня 1990 р. – 456,4 млн. крб.

В Україні в 1992 р. факторинговим обслуговуванням почав займатися банк INKO, послугами якого активно користувалися підприємства різних форм власності.

На початок 1998 р. структура світового факторингу на 92% складалася з внутрішніх операцій і на 8% – із зовнішніх (міжнародних) операцій. За даними Factor Bank AG (Відень) в Австрії близько 85% факторингових операцій має внутрішній характер, а 15% – міжнародний.

За умови отримання письмового дозволу Національного банку України банки також мають право:

- здійснювати інвестиції в статутні фонди та акції інших юридичних осіб;
- випускати в обіг, погашати (розповсюджувати) державні та інші грошові лотереї;
- перевозити валютні цінності та здійснювати інкасацію коштів;
- проводити операції за дорученням клієнтів або від свого імені:
  - з інструментами грошового ринку;
  - з інструментами, що базуються на обмінних курсах та відсотках;
  - з фінансовими ф'ючерсами та опціонами;
- довірчого управління коштами та цінними паперами за договорами з юридичними та фізичними особами;
- депозитарної діяльності і діяльності з ведення реєстрів власників іменних цінних паперів.

До основних банківських послуг відносяться залучення внесків і подальше надання позичок. Від різниці у відсотках за цими послугами банки одержують найбільшу частку валового прибутку. Однак навіть у межах цих двох послуг може бути вироблено безліч найрізноманітніших форм банківських продуктів. Різноманітність банківських продуктів постійно збільшується завдяки тому, що надання однакових послуг окремими банками здійснюється по-різному.

Швидкі темпи росту асортименту банківських послуг вимагають сьогодні від робітників банку знання всіх модифікацій продуктів – як тих, що надаються конкретним банком, так і впроваджену в широку світову практику банківської справи.

Для зручності розгляду окремих послуг звичайно використовують їх класифікацію. Це допомагає визначити місце послуги, що досліджується, у системі банківських продуктів.

Існує кілька класифікацій банківських послуг, однак усі вони ґрунтуються на підході, наведеному на рис. 7.8.

Крім традиційних (депозитні, кредитні та інвестиційні) послуг, банки можуть здійснювати посередницькі операції, пов'язані з реалізацією запасів товарно-матеріальних цінностей, здійсненням між клієнтами банку комерційних і інших угод, реалізацією фондів клієнтів на комісійній основі, організацією страхування.

Наприклад, досить перспективним напрямком розвитку банківських послуг є організація своєрідних магазинів, що пропонують своїм клієнтам різні предмети нумізматичного характеру – від монет і банкнот різних країн до альбомів для них і інших аксесуарів. За відповідної організації роботи такі магазини мають досить великий оборот, а також виконують ще одну не менш важливу функцію – залучення додаткової клієнтури.

Значної популярності серед споживачів може набути система електронної оплати платежів. Зробивши вибір на користь цих послуг, клієнти будуть

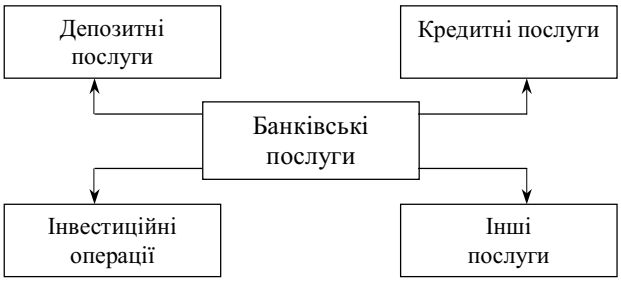


Рис. 7.8. Класифікація банківських послуг

урятовані від необхідності одержувати паперові рахунки, виписувати чеки, отримувати конверти та відсилати чеки поштою, тому що зможуть одержувати й оплачувати всі рахунки в електронній формі за допомогою своїх персональних комп'ютерів.

Приклад з практики

Більшість великих американських банків упровадили послуги електронної оплати рахунків ще в середині 90-х років XX-го століття. Однак на сьогодні клієнти ще не підтримують ініціативи своїх фінансових інститутів. Так, за даними маркетингового агентства TowerGroup, минулого року в США лише 1% усіх рахунків здійснювався в електронній формі. За даними Jupiter Media Metrix кількість американських родин, які хоча б іноді сплачують рахунки в електронній формі, на кінець минулого року становила лише 3,6 млн.

Банки повинні розпочати більш детальне роз'яснення споживачам усіх особливостей функціонування систем електронної оплати рахунків і їх основних переваг. Для вирішення цього завдання фінансові інститути мають, по-перше, визначити групи споживачів, які є найбільш перспективними з погляду прийняття нових послуг, і, по-друге, знайти оптимальні інструменти для встановлення контакту з ними.

Головними в маркетингових кампаніях фінансово-кредитних інститутів стали ті клієнти, що вже використовують системи електронної оплати рахунків. Тепер банки прагнуть умовити їх погодитися користуватися послугами електронного пред'явлення рахунків. За даними Forrester Research Inc., 82% фінансових інститутів зосередили свої основні маркетингові зусилля із просування електронних платіжних систем саме на даній групі клієнтів.

Наступною за значимістю категорією потенційних користувачів електронних платіжних систем є фізичні особи, що здійснюють банківські операції в режимі он-лайн, але не користуються послугами електронної оплати та пред'явлення рахунків. Цю категорію споживачів 18% опитаних фінансових інститутів вважають перспективною.

Таким чином, основні маркетингові зусилля банків зосереджуються на клієнтах, що здійснюють свої фінансові операції за допомогою Інтернет.

Приклад з практики

Донедавна основний підхід до впровадження на ринок послуг електронного пред'явлення й оплати рахунків був цілком традиційним. Фінансові інститути віддавали перевагу рекламним кампаніям з використанням різного роду інструментів. Найбільш активно такі методи реалізації маркетингової стратегії щодо нових послуг використовував Bank of America.

Цей банк інвестував значні кошти в популяризацію електронних платіжних систем. Беручи участь у спільному підприємстві з CheckFree, у 2002 році Bank of America виділив на маркетинг електронної оплати

рахунків близько $25 млн. Однак, за словами Санджая Гупти, директора з маркетингу електронної комерції даного банку, ця сума – лише початок, і банк уже інвестує набагато більші кошти в кампанії такого роду.

Навесні 2001 року CheckFree та Bank of America вдалися до здійснення пілотної маркетингової програми разом з компаніями – пред'явниками рахунків у Сан-Антоніо (штат Техас). При цьому Bank of America забезпечував рекламу нових послуг у газетах, розсилання інформаційних повідомлень місцевим клієнтам і прес-релізи для місцевих ЗМІ. У підсумку кількість користувачів нових послуг за 45 днів кампанії зросла вдвічі.

Після початку загальнонаціональної маркетингової кампанії кількість активних користувачів електронних платіжних систем Bank of America за період з січня 2001 року по січень 2002 року збільшилася на 65% і становила 1.1 млн. (для довідки: «активними користувачами» банк вважає клієнтів, що протягом останніх трьох місяців хоча б раз сплатили рахунки в електронній формі).

Американський фінансовий інститут Charter One Financial Inc. нещодавно розробив нову програму залучення споживачів до користування електронними платіжними системами. Відповідно до цієї програми клієнтам банку пропонується направити собі чек в електронній формі на суму в $1. У випадку його успішного одержання Charter One зобов'язується виплатити кожному споживачу по $10. Подібна ініціатива, по-перше, доводить клієнтам працездатність електронних систем пред'явлення й сплати рахунків, а, по-друге, додатково матеріально стимулює передплату на ці послуги та користування ними.

Маркетингова компанія Marketing Cents розробила ще одну програму популяризації послуг електронного пред'явлення й оплати рахунків. Пропонується рекламувати нові послуги на конвертах, у яких клієнти звичайно одержують рахунки. Потім споживачі можуть використовувати ці конверти як купони, що дають їм право на знижку за умови передплати на електронні платіжні системи.

Значна кількість банків практикує організацію різноманітних виставок, що сприяє створенню іміджу банку як організації, яка піклується про підвищення культурного рівня своїх клієнтів.

Західні банки широко практикують здійснення найрізноманітніших страхових операцій, у тому числі страхування життя. У країнах, де цей напрямок діяльності як банківської послуги заборонено, банки застосовують різного роду обхідні маневри, що дозволяють їм на цілком законних підставах займатися наданням послуг, вигідних для них. Зокрема, одним з таких маневрів може стати створення франчайзингових підприємств, через які банк без ризику вступити в протиріччя з законом здійснює широке коло операцій, які йому, на перший погляд, не властиві.

Здійснивши аналіз продуктового ряду банку, працівники відділу маркетингу приступають до розробки стратегії його розвитку. Першим

завданням на цьому шляху є оптимізація структури послуг, що надаються банком, з погляду їх належності до різних етапів життєвого циклу банківського продукту. Іншим не менш важливим завданням в рамках формування стратегії розвитку продуктового ряду є розробка продуктів-новинок, які у своєму розвитку проходять ряд послідовних етапів:

1) виведення продукту на ринок;
2) розвиток;
3) зрілість;
4) спад.

Початком етапу *виведення продукту на ринок* вважається момент, коли банк уперше запропонував його цільовій аудиторії. Основною характерною рисою цієї стадії є повільні темпи зростання обсягів збуту продукту і, як наслідок, незначний або повністю відсутній прибуток. Перший етап життєвого циклу пов'язується зі значними витратами на маркетинг і значними зусиллями, спрямованими на створення широкої поінформованості про продукт. Неминучим на цій стадії є також високий рівень цін на продукт. Однак в окремих випадках банк може пожертвувати частиною свого прибутку з метою завоювання визнання клієнтами свого нового продукту та розширення ринку його збуту.

Основною перевагою для банку на цьому етапі є практично повна відсутність конкуренції.

Тривалість етапу виведення продукту на ринок може варіюватися в широких межах і визначається якістю продукту, відповідністю потребам споживачів, ефективністю обраної стратегії маркетингу та послідовністю її здійснення.

Стадія *розвитку продукту (росту)* характеризується швидким підвищенням обсягів збуту; як наслідок, саме на цьому етапі розмір прибутку банку досягає максимального рівня. Хоча витрати на маркетинг залишаються досить значними, їх частка в загальній собівартості обслуговування істотно зменшується. Витрати, пов'язані з наданням даної послуги цільовому ринку, скорочуються, а отже, зменшується ціна на продукт.

Етап розвитку пов'язаний зі значним посиленням конкуренції, а основні стратегічні зусилля банку спрямовуються на подальше впровадження на ринок цього продукту. Рівень конкуренції значною мірою визначається рівнем успіху даного продукту на ринку. Характерним є те, що банки, які раніше почали виробляти даний продукт, мають значні конкурентні переваги, однак це не звільняє їх керівництво від турбот про подальше вдосконалення продукту, оскільки конкуренти напевно будуть намагатися всіляко поліпшити і ще більш розвинути його з метою випередження лідерів у конкурентній боротьбі.

На стадії росту банк прагне розширити сферу збуту продукту та проникнути на нові сегменти ринку. Таке розширення дозволяє банку максимізувати прибуток і залучити значну кількість нових клієнтів. Тому цей етап життєвого циклу продукту є досить вигідним для банку, а отже, його продовження стає стратегічно важливим завданням банку.

Стадія *зрілості продукту* характеризується уповільненням росту збуту та навіть його скороченням. Це пояснюється такими причинами. По-перше, до моменту зрілості продукту потреби споживачів можуть істотно змінитися. По-друге, на зміну даному продукту може прийти аналогічна, але більш досконала послуга. По-третє, банк може не витримати конкурентного тиску. І нарешті, послуга може виявитися недостатньо рентабельною для банку через появу нових можливостей більш ефективного вкладення капіталу.

Обсяг прибутку банку на етапі зрілості продукту починає поступово знижуватися. Разом з тим продукт одержує значне поширення та максимально охоплює клієнтську базу. Наслідком значного посилення конкуренції є досягнення мінімального рівня ціни на продукт. Одним із факторів, які сприяють зниженню цін, є суттєве скорочення на цьому етапі витрат на маркетинг.

Зазначена стадія життєвого циклу продукту відрізняється високою стабільністю та стійким прибутком, тому банк, як і на етапі розвитку, зацікавлений у максимальному її продовженні. На етапі зрілості основні зусилля банку спрямовані на утримання частки ринку, збільшення споживання даного продукту на основі його удосконалення, а також модифікації комплексу маркетингу, можливо навіть, і нового позиціювання продукту на ринку.

Іноді останню стадію етапу зрілості продукту, пов'язану з початком падіння збуту та прибутку, називають стадією «насичення ринку».

Стадія *спаду* в житті продукту пов'язана зі стійким падінням обсягів збуту та зниженням, можливо навіть до нульового рівня, розміру прибутку банку. Для різних банківських продуктів тривалість періоду спаду відрізняється. Скорочення збуту може відбутися дуже різко, а може поступово, досягши зрештою стабілізації на певному рівні.

Конкуренція на етапі спаду слабшає. Це багато в чому пояснюється переакцентуванням уваги на нові види продуктів, пов'язаним з непривабливими обсягами збуту й одержуваного прибутку. У результаті значного послаблення конкурентного тиску в банків зникає особлива необхідність у підтримці значних витрат на маркетинг, а в деяких випадках виникає навіть можливість підвищити ціни. Однак це не свідчить про вигідність даної послуги для банку, оскільки обсяг реалізації продукту на стадії спаду є надзвичайно низьким.

Збереження в продуктовому ряду банку послуг, які вступили на стадію спаду, часто є вкрай невигідним. Це пов'язано, з одного боку, з необхідністю здійснення певних витрат з надання послуг, а з іншого боку – з відволіканням сил і коштів банку від розвитку та впровадження нових, високорентабельних продуктів. Однак банк може з вигодою для себе використовувати пропонування застарілих продуктів. Наприклад, наявність у продуктовому ряду банку одночасно послуг, які знаходяться на стадії виведення на ринок, і послуг, які перебувають на стадії спаду, може сприяти стимулюванню збуту нових послуг, оскільки вони на тлі застарілих будуть мати цілком очевидні переваги.

Крім класичної форми кривої життєвого циклу продукту, існує велика кількість її модифікацій. Так, наприклад, крива, що характеризує життєвий цикл «нестаріючих» кредитних послуг, має вигляд так званої кривої «з повторним циклом», тобто збільшення обсягів надання кредитів перемежовується з їх зниженням.

Надання банками електронних послуг, сфера застосування яких постійно розширюється, описується так званою «гребінцевою» кривою, кожний наступний цикл якої відбиває відкриття нових секторів використання послуг.

Застосування банками NOW-рахунків (накопичувально-розрахункових) можна описати за допомогою кривої «бум», яка відображає різке зростання обсягів збуту та прибутку банків з наступною їх стабілізацією на високому рівні.

Іншими варіаціями кривої, що описує життєвий цикл продукту, можуть служити криві «захоплення», які відбивають стрімкий злет популярності певної послуги і настільки ж швидке її падіння, та криві «провал», які характеризують дуже короткочасне та незначне підвищення обсягів збуту та прибутку з подальшим сходженням цих показників до нульового рівня.

Весь продуктовий ряд регулярно піддається аналізу з метою визначення, на якому етапі життєвого циклу знаходяться його складові елементи. Це здійснюється на основі вивчення показників збуту окремих послуг, часток ринку кожної з них, рівня витрат і рівня рентабельності.

Вивчення етапів життєвого циклу продуктів дозволяє відповідним чином оптимізувати структуру продуктового ряду банку. Тут не існує універсальних прийомів, оскільки оптимальна структура продуктового ряду є індивідуальною для кожного банку та залежною від ринкової ситуації. Разом з тим слід піклуватися про недопущення різного роду крайнощів. Наприклад, однобічне прагнення до розробки продуктів-новинок або, навпаки, зайва прихильність до традиційних продуктів навряд чи принесе бажаний успіх. У рамках цієї політики необхідним є дотримання принципів оптимізації та збалансованості структури продуктового ряду.

Крім того, структура продуктового ряду має бути збалансована, виходячи з розмірів прибутку та розмаїття послуг, оскільки значна кількість різних видів послуг в арсеналі банку страхує його від можливих негативних наслідків, пов'язаних зі зміною кон'юнктури ринку та потреб клієнтів. У той же час не можна нехтувати наданням безплатних послуг, спрямованих не на одержання прибутку, а на стимулювання збуту інших банківських продуктів і розвиток іміджу банку.

Товарна політика банку є найважливішим елементом маркетингової політики. Від структури, якості, глибини, насиченості та гармонійності товарного асортименту банку багато в чому залежить рівень його конкурентних переваг. Значний вплив на стратегічну ефективність банку при цьому здійснює інноваційна складова товарної політики, що проявляється в періодичному відновленні асортименту, появі нових послуг і відмові від надання застарілих продуктів.

Товарну політику банку варто розглядати в комплексі з такою складовою маркетингової стратегії банку, як стратегія ціноутворення.

7.4. Цінова політика банку

Визначальне місце в системі банківського маркетингу займає цінова політика, основним змістом якої є встановлення цін на різні банківські продукти та їх зміну відповідно до ринкової ситуації. Об'єктами цінової політики є відсоткові ставки, тарифи, комісійні, бонифікації (премії), знижки, мінімальний розмір внеску та ін.

Актуальність питань ціноутворення в діяльності банку на сучасному етапі економічного розвитку України пов'язується з такими факторами:

- ціноутворення стає однією з головних проблем ринкової економіки, виступаючи в ролі її гнучкого інструменту,
- орієнтація на цільову спрямованість організації, орієнтованої на маркетинг;
- наявність проблем, пов'язаних з вільним встановленням цін (критерії та порядок утворення ціни в ринкових умовах, порядок регулювання ціноутворення з боку державних органів і т.д.);
- поступове зниження значимості методів цінової конкуренції в умовах глобалізації фінансових ринків, на фоні того явища, що більшість малих і середніх банків не мають достатнього обсягу фінансових ресурсів, щоб активно використовувати методи нецінової конкуренції.

Специфіка ціни як інструменту реалізації маркетингової стратегії полягає в тому, що вона належать до групи контрольованих факторів і є основним показником, який визначає прибуток, у той час як інші елементи комплексу маркетингу визначають витрати.

Незважаючи на зазначені вище цінові обмеження в банківській сфері з боку державних органів, банки мають досить відчутну свободу у виборі інструментів ціноутворення. Це зумовлюється такими причинами:

- ринки банківських послуг характеризуються відносно невеликою кількістю продавців – фінансово-кредитних інститутів та значною кількістю покупців банківських послуг – юридичних та фізичних осіб;
- більшість цін на банківські послуги не визначається заздалегідь, а встановлюється за домовленістю (виняток – деякі види цін на послуги населенню, що публікуються в рекламних оголошеннях);
- для ринків банківських послуг характерна наявність різноманітних споживчих переваг (територіальних, особистих), що знижують чутливість клієнтів до цінових змін.

Традиційно слабкий розвиток методів цінової стратегії в банківській сфері обумовлюється в першу чергу прийнятою практикою встановлення цін без адекватного урахування структури витрат. Крім того, цінові стратегії банків рідко узгоджуються з загальною стратегією маркетингу, що також є причиною недостатнього використання такого могутнього фактора впливу на ринок, як ціна (рис. 7.9).

Що стосується теорії банківської справи, то в розробці стратегій ціноутворення накопичено значний досвід. Процес формування стратегії в галузі встановлення цін на банківські продукти складається з ряду послідовних етапів (рис. 7.10).

Для розробки відповідної цінової стратегії керівництво банку має насамперед визначити *цілі ціноутворення*. Взагалі вони мають бути спрямовані на досягнення банком стратегічних цілей, що стоять перед ним в умовах конкретного ринкового сегмента.

Цілі ціноутворення не повинні розглядатися як окремий, ні з чим не пов'язаний показник, бо їх досягнення має сприяти успішному здійсненню загальної банківської стратегії.

Залежно від стадії життєвого циклу продукту (послуги) розрізняють такі стратегії цінової політики:

- *інтенсивний (активний) маркетинг*. Встановлення високого рівня ціни та витрачання значних коштів на стимулювання збуту забезпечує значний прибуток, а витрати на стимулювання збуту дозволяють швидко просунути продукт на ринок. Ця стратегія є вигідною, якщо:
  - споживачі у своїй більшості не інформовані про новий продукт;
  - для вже поінформованих клієнтів ціна не є основним стимулом придбання;
  - необхідно протидіяти конкуренції;
- *вибіркове проникнення* (високий рівень цін за незначного стимулювання збуту). Використовується у випадках, коли:

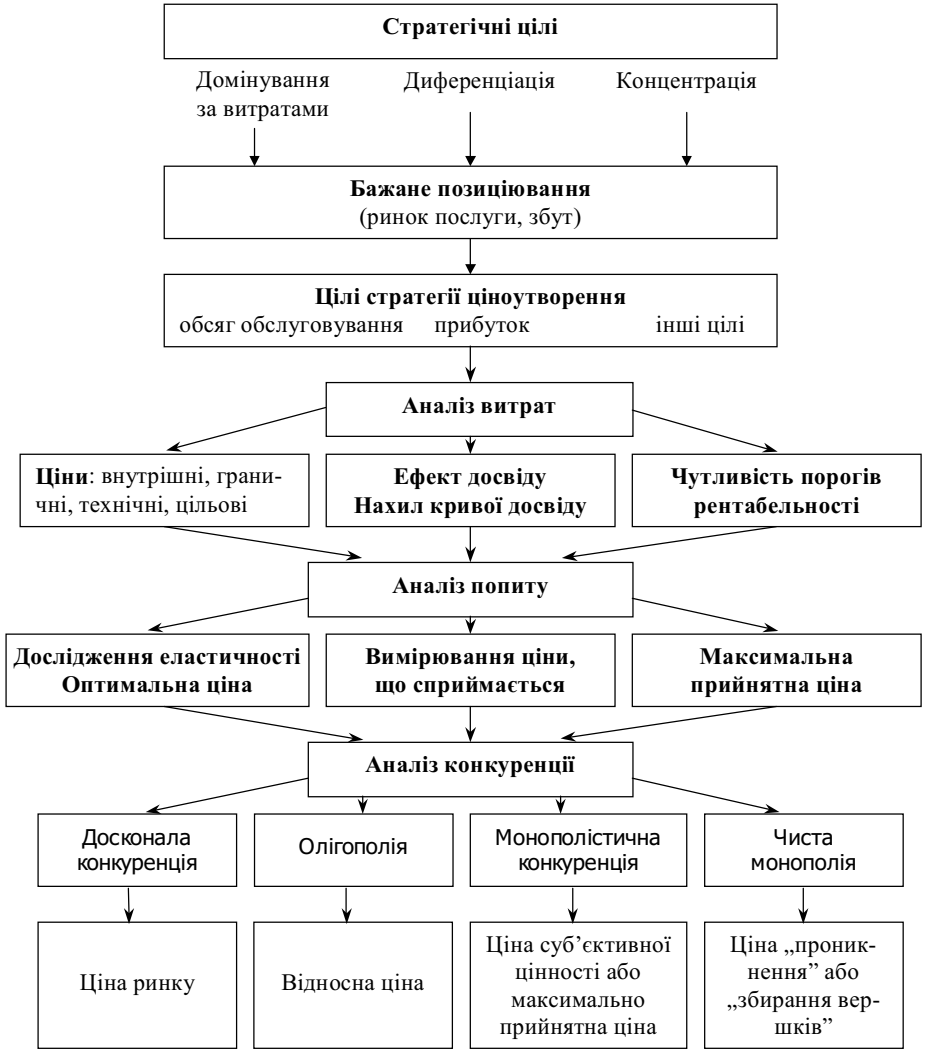


Рис. 7.9. Стратегічні цінові рішення

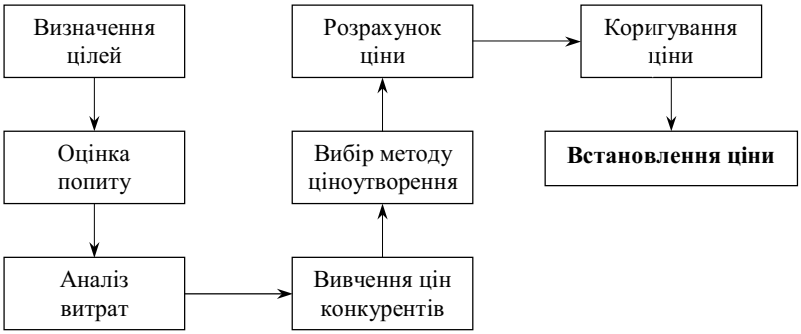


Рис. 7.10. Етапи визначення ціни банківського продукту

- місткість ринку є незначною;
- продукт відомий більшості споживачів;
- споживачі готові платити високу ціну;
- конкуренція незначна;

- *широке проникнення* (ціна встановлюється низька, а витрати на маркетинг – значні). Вважається найбільш успішною для швидкого виходу на ринок і захоплення максимально можливої його частки. Застосовується за таких умов:
  - місткість ринку є значною величиною;
  - споживачі погано інформовані про продукцію;
  - жорсткі умови конкуренції;
  - збільшення масштабу виробництва зменшує витрати на одиницю продукції;
- *пасивний маркетинг* (низька ціна та незначні витрати на стимулювання збуту). Виправдана у разі, коли рівень попиту визначається в основному ціною.

На стадії *росту* конкуренція зазвичай посилюється, і тому новий продукт починає поступово витісняти продукти конкурентів, що спричиняє активізацію конкурентами маркетингової діяльності. У цій ситуації організація має вживати таких заходів:

- поліпшення, модернізація та закріплення відриву продукту від конкурентів;
- вихід з продуктом на нові сегменти ринку;
- підсилення реклами, у тому числі з акцентом на престижність з метою формування в споживачів-новаторів прагнення до повторного придбання.

На стадії *зрілості* продаж стабілізується на певному рівні, і головну роль починають відігравати споживачі-консерватори.

На стадії *насичення* – продаж цілком стабілізується та підтримується.

Щоб запобігти стадії *спаду*, організація вживає заходи для «підбадьорення» продажів, у тому числі використовується значне зниження цін.

Стратегія ціноутворення може переслідувати різноманітні цілі, основними серед яких є:

- максимізація поточного прибутку;
- утримання ринкових позицій;
- лідерство на ринку;
- лідерство в якості обслуговування.

Визначаючи метою цінової стратегії *максимізацію поточного прибутку*, керівництво банків звичайно не замислюється про стратегічні наслідки, які можуть виникнути в результаті відповідних дій конкурентів і впливу інших ринкових факторів. Завдання максимізації банками поточного прибутку є досить поширеним в умовах, коли:

- банк надає унікальні послуги і в нього немає конкурентів;
- попит на ті чи інші види банківських послуг значно перевищує їх пропонування.

Ціна, встановлена таким чином, сприймається ринком, навіть якщо вона не відбиває реальної структури витрат банку, пов'язаних з наданням цих послуг.

Визначення цілей максимізації поточного прибутку без урахування ймовірної реакції ринку може негативно позначитися на діяльності банку в майбутньому.

В умовах значного перенасичення ринку банківських послуг може виникнути ситуація, коли банк буде зацікавлений збувати свої продукти за будь-якою ціною лише з метою *утримання ринкових позицій*. При такому збігу обставин фінансово-кредитні інститути часто зовсім не аналізують власну структуру витрат і надають навіть збиткові послуги. Однак такої цінової стратегії довго дотримуватися не можна, необхідний ретельний аналіз структури витрат і визначення цілей ціноутворення таким чином, щоб забезпечити не тільки збереження позицій на ринку, але й одержання хоча б помірного прибутку.

Лідерство на ринку. З появою електронних банківських послуг багато банків почали встановлювати цілі цінової стратегії, які б дозволяли їм захоплювати лідируючі позиції на ринку на ранніх етапах життєвого циклу продуктів-новинок. На основі чіткого визначення структури витрат на надання того чи іншого виду послуг банки розраховують ціни, що дозволили б їм досить тривалий час працювати з достатнім прибутком, були б доступні для клієнтів і не викликали бажання у конкурентів поборотися за лідерство на ринку.

Визначаючи цілі цінової стратегії, спрямованої на досягнення *лідерства в якості обслуговування*, банки прагнуть перевершити конкурентів шляхом максимального підвищення якісних показників своєї діяльності. Поліпшення якості продуктів означає підвищення ціни на них, і якщо це підвищення розглядається клієнтами як цілком припустиме, то банк може з успіхом уникнути конкурентної боротьби, перейшовши зі своєю послугою в інший якісний вимір щодо умов конкуренції.

Ціни, що встановлюються конкурентами, багато в чому визначають ефективність цінової стратегії банку, тому підхід банків-конкурентів до визначення ціни підлягає ретельному аналізу. Ціни на банківські продукти знаходяться в прямій залежності від їх якості, тому клієнти, обираючи банк для обслуговування, будуть зіставляти насамперед ці характеристики послуг. Перевага ж буде віддана тій організації, ціни якої будуть повною мірою відповідати рівню якості.

Для аналізу продуктів конкурентів банки досить часто використовують експертні оцінки показників якості. Якість банківських продуктів досить складно оцінити, оскільки критерії, що використовуються для такого аналізу, важко піддаються об'єктивній оцінці. Серед критеріїв якості банківських продуктів виділяють швидкість і точність обслуговування, унікальні переваги продукту, наявність додаткових послуг тощо.

Зіставляючи показники якості та ціни послуг конкурентів з аналогічними показниками свого банку, працівники відділу маркетингу формулюють певні висновки про спрямованість цінової стратегії. Ціни конкурентів у цьому випадку є базою для розрахунків. Якщо якість продуктів конкурента перевищує аналогічні показники банку, то говорити про встановлення ціни на тому ж рівні немає сенсу. Якщо ж якість продукції банку приблизно відповідає якості, що пропонується конкурентами, то є всі підстави для встановлення ціни, близької до ціни конкурентів.

Розробляючи цінову стратегію, банк може вибрати один з альтернативних *методів ціноутворення*:

- «середні витрати плюс прибуток»;
- на основі аналізу беззбитковості та забезпечення цільового прибутку;
- на основі врахування відчутної цінності продукту;
- на основі врахування рівня поточних ринкових ставок;
- на основі аналізу взаємин із клієнтурою;
- «проникнення на ринок»;
- змінне ціноутворення.

Метод ціноутворення «*середні витрати плюс прибуток*» ґрунтується на розрахунку ціни за допомогою підсумовування витрат на надання послуг і певної надбавки (прибутку банку).

Цей метод широко використовується небанківськими інститутами, які спеціалізуються на обслуговуванні роздрібної клієнтури. Банки ж застосовують його досить рідко, оскільки для цього необхідно постійно стежити за динамікою структури витрат, що звичайно пов'язано зі значними труднощами. Однак у сфері надання роздрібних банківських послуг цей метод нерідко застосовується.

Недоліком використання даного методу є те, що до уваги не беруться такі важливі фактори:

- рівень попиту на банківський продукт;
- чутливість клієнтів до зміни рівня цін;
- рівень цін конкурентів.

Метод ціноутворення «середні витрати плюс прибуток» має ряд переваг. Насамперед, якщо банк досить точно може визначити структуру своїх витрат, то ціноутворення з використанням даного методу значно спрощується.

Застосування цієї методики основними конкурентами банку створює умови для зниження цінової конкуренції, оскільки в такому випадку всі організації встановлюють ціну на однорідні продукти, виходячи зі своїх витрат. Як наслідок, у банків з'являється можливість приділяти значно менше уваги дослідженням коливання попиту на продукти, ціни на які встановлюються за даною методикою.

Ще одним методом ціноутворення, що орієнтується на витрати, є розрахунок ціни на *основі аналізу беззбитковості та забезпечення цільового прибутку*. Вибір даного методу встановлення ціни вимагає від банку точного розрахунку максимального значення ціни на продукт, щоб не виникала загроза скорочення обсягів реалізації. Завдання забезпечення цільового прибутку вирішується шляхом встановлення банком бажаного рівня прибутковості, виходячи з якого і розраховується ціна.

Ціноутворення на *основі відчутної цінності продукту* ґрунується не на врахуванні витрат банку на надання послуги, а на врахуванні сприйняття її клієнтом. Якість, корисність і значимість банківської послуги для клієнта формує його ставлення до неї, а отже, і прийнятний рівень цін.

Застосовуючи цей метод ціноутворення, банки вважають за необхідне всіляко підкреслювати та створювати у споживача відповідне уявлення про те, що без послуги такої якості, яка забезпечується банком, йому не обійтися. Критерій цінності продукту для клієнта дозволяє банку встановити таку ціну, що була б доступна споживачу. При встановленні ціни, крім того, необхідно зіставити її з цінами продуктів конкурентів, їх якістю та надійністю.

Одним з методів підвищення цінності послуги в очах клієнтів є цінова маніпуляція, коли дещо підвищена ціна на продукт сприймається споживачами як індикатор цінності самої послуги. Цінові маніпуляції можуть

використовувати принцип контрасту, згідно з яким на приблизно однакові послуги встановлюються різні ціни. За умови що різниця в таких цінах не занадто велика, у клієнтів складається стійка думка про необхідність придбання дещо дорожчих продуктів, якість яких гарантується більш високою ціною.

Існує велика кількість варіантів застосування цінових маніпуляцій, однак використовувати їх слід обережно. Так, встановлення ціни на рівні, що перевищує цінність продукту з погляду клієнта, незмінно призводить до скорочення обсягу операцій. У той же час встановлення ціни на рівні нижчому, ніж уявляє клієнт, спричинює зниження розміру прибутку.

Використання методу ціноутворення, заснованого на відчутті цінності продукту, потребує від банків ретельного вивчення як структури власних витрат, так і витрат конкурентів, що дозволяє оцінювати відносну якість і ціни на аналогічні продукти. Крім того, даний метод встановлення цін орієнтується на аналіз споживчого попиту, що визначає більшу гнучкість цінової стратегії.

Метод ціноутворення *на основі рівня поточних ринкових ставок* є досить поширеним. Він припускає орієнтацію банку при встановленні цін на свої продукти на ті ціни, що діють на ринку.

Ціноутворення на основі рівня поточних ринкових ставок застосовується звичайно малими банками, які використовують стратегію «проходження за лідером». Лідерами є фінансово-кредитні інститути, які встановлюють мінімальні ціни на свої продукти, що забезпечує їм максимальний обсяг обслуговування клієнтів. Однак в умовах жорсткої конкуренції з боку небанківських інститутів, які мають значно більш низькі операційні витрати, приймання банком стратегії «проходження за лідером» у встановленні цін не є доцільним.

Ціноутворення на основі рівня поточних ринкових ставок певною мірою орієнтується і на аналіз структури витрат банку, хоча й не вимагає цього безпосередньо. В умовах автоматизації банківських операцій витрати, пов'язані з наданням різноманітних послуг, мають тенденцію до зниження, що підвищує можливості цінової конкуренції. Тому основний недолік цього методу ціноутворення пов'язаний з тим, що стратегічна ініціатива у встановленні цін віддається конкурентам.

Згідно з методом *ціноутворення на основі взаємин із клієнтурою* налагодження ділових стосунків із клієнтурою є необхідною умовою забезпечення ефективної діяльності. Відповідно до цієї вимоги має розроблятися й цінова стратегія банку, при цьому слід максимально враховувати інтереси найбільш перспективних клієнтів.

Практика цінової диференціації клієнтів за привабливістю свідчить про встановлення для них таких цін на послуги, які забезпечують лише мінімальну маржу або навіть є збитковими. Це компенсується за рахунок

пропонування споживачам додаткових високорентабельних для банку послуг. Таким чином, щодо клієнтів, які забезпечують банку найвищий дохід, здійснюється політика найбільшого сприяння при наданні їм індивідуальних послуг.

Погляд фахівців

На думку консультантів фірми Simon-Kucher&Partners, цінність банківських продуктів, яка суб'єктивно сприймається клієнтами, так само важлива для встановлення цін, як і рівень витрат. Для виявлення переваг клієнтів найчастіше використовується метод порівняльного аналізу, який полягає в тому, що клієнтам пропонується на вибір 15–20 пар банківських продуктів і банків. Вони повинні зіставити переваги та недоліки кожної пропозиції і вибрати з двох одну. Відповіді респондентів оцінюються за певною кількістю пунктів. Наприклад, при оцінці такого параметра, як щомісячна вартість послуги, найбільшу кількість пунктів (18) одержала безплатна послуга; ціна в 15 франків – 8 пунктів (зниження порівняно з попередньою оцінкою на 10 пунктів), тоді як ціна в 30 франків – 4 пункти. Привертає увагу те, що оцінка сприйняття клієнтом підвищення ціни з 15 до 30 франків погіршилася усього на 4 пункти, оскільки підвищення ціни компенсувалося наданням додаткових послуг, наприклад, послуг консультанта з фінансових вкладень (які цілком відсутні при безплатній послузі). Таким чином, банк може без втрати клієнтів подвоїти ціну деяких послуг, надавши додаткове обслуговування.

Метод *«проникнення на ринок»* особливо вдало застосовується щодо послуг, витрати на надання яких знижуються відповідно до набуття «ефекту досвіду». Для проникнення на ринок банк навмисне занижує ціни на послуги, що зрештою забезпечує йому завоювання певних сегментів. Конкуренти можуть не витримати цінового тиску, що призводить до збитковості їхньої діяльності, а банк, який здійснює зазначені цінові маневри, поступово знижує рівень своїх витрат і, досить міцно захопивши ринкову частку, може почати проведення політики, спрямованої на підвищення власної прибутковості.

Метод змінного ціноутворення застосовується банком у випадку, якщо він зацікавлений у встановленні цін на свої продукти на рівні, що перевищує традиційний для такого роду послуг. Успішне здійснення стратегії змінного ціноутворення можливе за наявності таких основних умов:

- значний рівень якості послуг;
- широка клієнтурна база банку;
- підвищення ціни не призводить до істотного скорочення обсягу операцій банку;
- зростання рівня цін не спонукає конкурентів до вживання певних контрдій;
- значний рівень цін підкреслює особливу якість банківських продуктів.

Обраний метод ціноутворення багато в чому визначає цінову стратегію банку. Здійснення цієї стратегії має враховувати ряд факторів:

- імідж банку;
- географію;
- вплив інших суб'єктів ринку;
- цінові знижки;
- цінову дискримінацію.

Банк, пропонуючи свої послуги клієнтам, має насамперед турбуватися про те, як він буде виглядати на тлі інших фінансово-кредитних інститутів, як будуть сприйматися споживачами його продукти. Формування іміджу банку відбувається під впливом значної кількості факторів (відносини з клієнтурою, якість продуктів і ціни на них тощо).

Різні клієнти по-різному сприймають імідж банку, тому що в кожної групи споживачів свої індивідуальні запити та вимоги до рівня обслуговування. Малий банк може з недовірою сприйматися корпоративними клієнтами, у той час як невеликі фірми з задоволенням будуть користуватися його послугами, оскільки це їм обійдеться дешевше, ніж при звертанні до висококласних банків.

Банк має формувати свою цінову стратегію таким чином, щоб послуги, які він пропонує різним групам клієнтів, відповідали б за якістю та ціною створеному іміджу.

Географія. Чимало банків мають широко розгалужену мережу філій і надають свої послуги в багатьох регіонах. У зв'язку з цим виникає необхідність орієнтації цінової стратегії на особливості фінансових ринків у різних регіонах.

Вплив інших суб'єктів ринку. Крім конкурентів, на цінову стратегію банку можуть впливати акціонери банку, його клієнти, уряд, преса тощо. Наприклад, у деяких випадках, щоб уникнути конфліктів зі споживачами своїх послуг і для підтримки іміджу, банки йдуть назустріч побажанням клієнтів при встановленні цін.

Багато банків активно використовують у своїх цінових стратегіях різного роду *цінові знижки та надбавки*, покликані стимулювати придбання банківських продуктів у великих обсягах. Так, банки можуть застосовувати знижки в ціні при початкових платежах за кредитні послуги. Для стимулювання придбання клієнтами облігацій банки практикують виплату цінових премій до моменту погашення довгострокових зобов'язань.

Застосування знижок і надбавок потребує від банків точного аналізу своїх витрат, щоб зростання обсягів послуг, які надаються, сприяло не скороченню, а збільшенню прибутку.

Застосування банком *цінової дискримінації* удосконалює цінову стратегію, сприяє зростанню прибутку та підвищенню іміджу банку в очах клієнтів. Цінова дискримінація здійснюється за такими напрямками:

- дискримінація клієнтів;
- дискримінація за формою продуктів;
- дискримінація місця;
- дискримінація часу.

Дискримінація клієнтів проявляється в тому, що різним споживачам банківські послуги пропонуються за різною ціною. Це пов'язано з тим, що банк може здійснювати відповідні заходи для підтримки деяких сегментів ринку (студенти, пенсіонери, молоді родини). Ряд клієнтів, які користуються особливою повагою банку, можуть обслуговуватися за пільговими цінами. Проведення зазначених заходів незначно знижує поточний прибуток, істотно підвищуючи при цьому імідж банку.

Дискримінація за формою продуктів покликана підкреслити значний рівень якості деяких послуг (хоча витрати банку на їх надання можуть і не перевищувати витрат за аналогічними операціями).

Дискримінація місця надання послуг пов'язана з різним рівнем витрат банку на їх надання клієнтам у різних регіонах, що знаходить своє відображення у ціні.

Дискримінація часу припускає різні ціни на ті самі послуги в різний час доби. Це дуже важливий фактор, оскільки багато банків з метою розширення своєї бази клієнтів значно розширюють графік роботи.

Постійне проведення банками інноваційної політики та впровадження в банківську практику нових продуктів сприяло появі таких видів цін:

- «зняття вершків»;
- за впровадження продукту на ринок (пропонування більш низьких цін, ніж установлені на ринку);
- «психологічна» (ціна зафіксована на рівні, дещо нижчому певної круглої суми);
- лідера на ринку (пропонується лідируючим банком);
- з відшкодуванням витрат виробництва (собівартість *плюс* прибуток);
- престижна або за послуги дуже високої якості.

До практичних інструментів цінової політики, які успішно застосовуються банками, відносяться, зокрема, поділ цін і диференційоване ціноутворення.

При встановленні ціни на банківські послуги неможливо точно розрахувати витрати, пов'язані з залученням грошових ресурсів, та витрати, пов'язані із здійсненням операцій. Оскільки у зв'язку з цим нижня межа ціни не піддається точному визначенню, банки прагнуть у кожному

конкретному випадку до максимізації доходу з тим розрахунком, щоб його сумарний рівень щонайменше покривав загальні витрати на оплату праці, придбання матеріальних ресурсів і залучення фінансових ресурсів.

Однак найчастіше в ході переговорів із клієнтом банк змушений поступатися й надавати знижки. Мінімізувати їх дозволяє *поділ цін (політика «дрібних коштів»),* у ході якого банк замість загальної ціни на послугу в цілому встановлює складові частини ціни. Наприклад, для банківського кредиту можуть бути встановлені такі часткові ціни:

- комісійна винагорода за надання кредиту;
- відсоткова ставка;
- комісійний збір за перевищення суми кредиту залишку на рахунку;
- комісійний збір з обороту або тариф за ведення рахунка;
- відшкодування накладних і адміністративних витрат.

У ході переговорів банк може поступитися величиною деяких часткових цін, але, як свідчить практика, ця поступка завжди виявляється меншою, ніж вона могла б бути у разі встановлення єдиної ціни. Такий результат виникає тому, що навіть при незначних поступках з боку банку клієнт психологічно швидко здобуває відчуття успішності переговорів і вважає незручним продовжувати переговори про подальше зниження ціни.

Критеріями, за якими відбувається *диференціація відсоткових ставок* за кредитами, є:

1) кредитний ризик щодо конкретного позичальника, який визначається такими факторами:
   - ліквідність активів і перспективи окупності інвестиційного проекту;
   - економічний потенціал;
   - рівень витрат на отримання інформації, пов'язаної з наданням кредиту;
   - спосіб забезпечення кредиту та ін.;
2) терміновість кредитування.

Критеріями диференціації відсоткових ставок по внесках є терміновість внеску та характер вкладника.

Певний інтерес становить концепція визначення відсоткових ставок з урахуванням усього комплексу відносин банку з клієнтом. Відповідно до цієї концепції встановлюється система пільгових кредитних ставок залежно від того, чи є позичальник вкладником банку та яким є розмір його вкладу. Найвищий відсоток стягується з клієнтів, які не є вкладниками даного банку. Мінімальний рівень відсотка визначається на рівні вищої з двох величин: ставки рефінансування або прибутковості альтернативних вкладень банку.

У результаті реалізації продуктової стратегії та стратегії ціноутворення банк надає ринку конкретний продукт. Меті доведення продукту до клієнта служить система банківського збуту, функціонування якої значною мірою визначає стратегічну конкурентоспроможність банку.

7.5. Політика банку у сфері збуту

Методи збуту банківських послуг як елемент комплексу маркетингу відносяться до контрольованих факторів, за допомогою продуманого використання яких банк цілеспрямовано формує та задовольняє попит на свої продукти. Збутова політика банку спрямована на доведення послуги до потенційного покупця.

Вимоги маркетингу не обмежуються створенням якісного продукту, що відповідав би потребам клієнтів, і правильним встановленням ціни на нього. Необхідно ще й відповідним чином довести цей продукт до кінцевих споживачів і забезпечити його доступність в умовах цільового сегмента (рис. 7.11).

Саме доведення продукту до споживача – одне з найважливіших завдань, які вирішує маркетинг у банківській сфері. Процес доведення послуг здійснюється за допомогою функціонування так званих систем доставки. Типи систем доставки можуть варіюватися в широких межах, тому перед маркетингом стоїть завдання вибору тієї з них, яка б найкращим чином відповідала класу споживачів, необхідному рівню обслуговування, місцю та часу надання банківських послуг.

Ще донедавна всі системи доставки базувалися в основному на відділеннях банків, що розміщалися по можливості в зручних для споживача місцях. Однак останнім часом у зв'язку з впровадженням у банківську справу електронної техніки та удосконалення маркетингу почали істотно трансформуватися банківські стратегії в галузі систем доставки, які тепер орієнтуються вже не тільки на низові ланки банку (вони безпосередньо працюють із клієнтурою), але й на різного роду спеціалізовані відділення, електронні пункти обслуговування, банківські послуги вдома, телемаркетинг і інші сучасні системи доведення послуг до споживачів.

Усі форми взаємин банків із клієнтами в ринковій економіці можна розділити на:

- використання послуг фінансових посередників (невласні збутові канали);
- власну збутову мережу.

До невласних збутових каналів банківських продуктів відносяться такі їх різновиди:

Рис. 7.11. Стратегічні рішення банку в межах збутової політики

- використання дочірніх фірм, а також участь у капіталі інших банків, страхових компаній, підприємств житлового будівництва тощо;
- укладання угод про кооперацію із зазначеними організаціями;
- використання послуг представників вільних професій (наприклад, архітекторів при збуті послуг з фінансування житлового будівництва), самостійних посередників (наприклад, представників будощадкас), роздрібних та оптових торговців (наприклад, автомобільних дилерів зі збуту), інших підприємств сфери послуг (наприклад, туристичних агентств).

У цілому роль посередників у рамках збутової політики банківської організації значною мірою обмежується особливостями банківського продукту. Посередники у фінансово-кредитній галузі відіграють більшою мірою інформаційну роль, надаючи потенційним і існуючим клієнтам інформацію про банк, його послуги, стимулюючи придбання послуг. Сама ж сутність банківського обслуговування визначається безпосереднім контактом клієнта та банку. Хоча це питання є досить дискусійним (чи можна вважати посередником Internet-провайдерів при здійсненні internet-banking?).

Системи доставки банківських продуктів у рамках власної збутової мережі відрізняються розміром, типом послуг і способом їх надання. Відповідно до цього критерію виділяються такі види систем збуту:

- відділення, які надають повний перелік послуг;
- спеціалізовані відділення;
- цілком автоматизовані відділення;
- малі відділення;
- автоматичні касові машини;
- фінансові «супермаркети»;
- системи електронних платежів у пунктах продажу;
- системи, засновані на картках;
- «розумні» термінали;
- банківські послуги вдома та телемаркетинг.

Незважаючи на різноманітність банківських систем доведення послуг до споживача, усі вони мають приблизно однакові цілі, пов'язані із забезпеченням максимального збільшення обсягу реалізації банківських продуктів. Суть усіх методів полягає в забезпеченні простоти та зручності звертання клієнтів за банківськими послугами.

Відділення, що надають клієнтам повний перелік послуг, до 70-х років XX-го століття були основою банківських систем збуту. Однак останнім часом відбулися зміни, зумовлені появою величезної кількості нових банківських операцій, надання яких створює значні проблеми для універсальних відділень, які слабо пристосовані для цих цілей. Це пов'язано з тим, що розміри таких відділень звичайно обмежені, а комплектуються вони незначною кількістю фахівців.

Переваги цього типу відділень є очевидними, оскільки їх використання відкриває клієнтам можливості доступу до широкого спектра банківських послуг. Крім того, менеджери відділень організовують роботу таким чином, щоб клієнт, заходячи в банк, міг не тільки одержати все, що йому потрібно, але й побільше б довідався про інші послуги, які надаються відділенням. Це є запорукою того, що наступного разу користувач послуг розширить спектр своїх запитів.

Кілька років тому більшість фінансових аналітиків небезпідставно пророкували, що в умовах конкуренції з банкоматами та Інтернет-банками банківські відділення через непотрібність зникнуть. Однак, як виявилося, ці дрібні територіальні представництва банків не тільки не занепадають, але навіть завдяки останнім досягненням інформаційних технологій одержують новий стимул до розвитку. Більше того, на них покладаються серйозні надії як на ефективний засіб відкриття нових сфер впливу, а з ними і завоювання нових клієнтів.

Традиційно відділення, які надають повний комплекс послуг, створювалися з метою залучення внесків роздрібної клієнтури, представників малого бізнесу, а також для проведення основних банківських операцій. Однак, коли банки почали встановлювати розмір плати за депозитами на рівні ставок грошового ринку, витрати, пов'язані з залученням коштів роздрібних клієнтів, виявилися досить значними, тому більш вигідним було визнано залучення коштів з оптового ринку. Отже, одна з найважливіших функцій таких відділень поступово втрачала своє значення.

Слід зазначити, що сам по собі повний комплекс послуг, запропонованих відділеннями, ще не призводить до підвищення обсягів реалізації банківських продуктів. Цей феномен пояснюється кількома причинами, пов'язаними з тим, що поява нових альтернативних способів здійснення банківських операцій створює умови, за яких клієнтам зовсім не обов'язково відвідувати банк. Операції можуть надаватися з використанням електронних карток, касових автоматів і т.ін. У таких умовах клієнти рідко фізично відвідують банк, як правило, тільки для здійснення заздалегідь запланованої операції. Таким чином, можливості відділення з реалізації додаткових послуг значно зменшуються.

Останнім часом у зв'язку з посиленням процесів фінансової глобалізації кількість таких відділень різко зменшується, оскільки банки неспроможні нести величезні витрати на їх функціонування. Зменшення кількості цих відділень відбувається шляхом закриття, перетворення їх на допоміжні банківські підрозділи.

Цифри і факти

Відкриття нового банківського відділення в США в середньому коштує $3,5 млн. Тому одне з найбільш актуальних завдань, які стоять перед банками, що активно розвиваються, полягає в розробці ефективної

стратегії розміщення відділень, що дозволило б знизити витрати та забезпечити рентабельність служб. При формуванні подібної стратегії одним з основних критеріїв для банків традиційно вважається потенціал росту клієнтської бази відділення в конкретних умовах регіону, де передбачається його розміщення. Для оцінки перспективності того чи іншого регіону банки використовують вивчення демографічних чинників, даних соціальної психології, етнології та ін.

Перевагою спеціалізованих відділень і відділень, що надають обмежений ряд послуг, є значно менші витрати на утримання фахівців в різних секторах банківських операцій. Обмеження видів операцій дозволяє пропонувати клієнтам послуги на високому професійному рівні, а також займатися такою діяльністю, що приносить максимальний обсяг прибутку. Як наслідок, значно знижуються витрати на здійснення операцій, підвищується рентабельність діяльності банку. Однак цього явно недостатньо в умовах жорсткої банківської конкуренції. Банки постійно шукають і знаходять нові форми доведення своїх послуг до кінцевих споживачів.

В останні роки в банківській сфері почало з'являтися все більше повністю автоматизованих відділень. У таких відділеннях працюють усього лише декілька співробітників, що консультують клієнтів з питань здійснення банківських операцій.

Відділення такого типу мають цілий ряд переваг порівняно з традиційними банківськими відділеннями, обумовлених відсутністю витрат на утримання значної кількості персоналу, виробничих площ, а також низькою собівартістю та високою швидкістю здійснення банківських операцій.

Однак існують певні недоліки таких відділень. Виражаються вони в тому, що до послуг повністю автоматизованих відділень вдаються далеко не всі клієнти. По-перше, коло споживачів обмежується в основному тільки роздрібною клієнтурою, а по-друге, не всі сегменти роздрібного ринку схильні до такої форми обслуговування. Так, багато осіб з різних причин не довіряють автоматам. Для певного кола клієнтів важливим є сам процес спілкування під час здійснення банківських операцій, що дозволяє їм відчути впевненість у тому, що їх гроші знаходяться в надійних руках, а це можливо тільки за традиційних форм банківського обслуговування.

Основне призначення *малих відділень* полягає в забезпеченні охоплення банківськими послугами максимальної кількості клієнтів і недопущення при цьому підвищення витрат на здійснення операцій вище певного середнього рівня.

Існує два основних типи таких малих відділень – стаціонарні та пересувні. Стаціонарні малі відділення звичайно займають обмежені площі, розміщаються в найбільш доступних для клієнтів місцях (поруч з автомобільними стоянками, заправними станціями, магазинами і т.п.). Перелік

послуг, що надаються такими відділеннями, є досить обмеженим, і спеціалізуються вони в основному на обслуговуванні роздрібної клієнтури.

Інший тип малих відділень – пересувні відділення. Вони базуються на спеціальних автомобілях, обладнаних електронікою. На практиці застосовуються дві основні модифікації пересувних відділень. Перша має у своєму складі перевізну касу й автоматичну касову машину. Друга – з поліпшеними можливостями надання ряду інших банківських послуг – передбачає спеціальні місця для банківських співробітників.

Крім зазначених послуг для роздрібної клієнтури, пересувні відділення можуть обслуговувати також і корпоративний ринок, пропонуючи підприємствам послуги зі складання платіжних відомостей, виплати заробітної плати працівникам як готівкою, так і у формі зарахування на рахунок.

Переваги пересувних відділень очевидні: з'являється можливість надання послуг у регіонах, не охоплених філіальною мережею банківських установ, а також у місцях, де в даний момент може виникнути потреба у значних обсягах банківських послуг. Особливо переваги таких відділень виявляються під час значних суспільних подій, пов'язаних з напливом туристів, таких, як спортивні змагання, міжнародні фестивалі тощо.

Пропонуючи клієнтам найнеобхідніші послуги у зручному місці та в зручний час, малі відділення (особливо їх пересувний варіант) користуються великою популярністю у споживачів, а завдяки низьким витратам на їх утримання й самі банки віддають їм усе більший пріоритет.

В останні роки одним з найбільш перспективних напрямків розвитку систем доставки банківських послуг є *автоматичні касові машини* (АТМ – *automated teller machines*), кількість яких у світі зростає надзвичайно швидкими темпами.

Зручність користування, доступність, швидкість і точність здійснення операцій із застосуванням АТМ сприяли швидкому їх визнанню споживачами. Крім того, оскільки початкові витрати на придбання й обладнання АТМ досить швидко окупаються внаслідок різкого збільшення обсягів операцій і скорочення витрат на оплату праці касирів і утримання приміщень, то банки особливо зацікавилися цим нововведенням і прийняли його на озброєння.

Застосування АТМ може супроводжуватися здійсненням різноманітних операцій, пов'язаних з вилученням готівки з поточних рахунків і депозитів, з одержанням звітів про залишки та безготівковий рух коштів і т.д.

Зі збільшенням обсягів операцій, що здійснюються за допомогою АТМ, розширюється також ареал їх можливого розміщення. Так, якщо спочатку касові автомати встановлювалися винятково в приміщеннях банків, то згодом їх стали виносити за межі офісів. АТМ встановлювали з зовнішньої

сторони приміщень банківських відділень, в аеропортах, вокзалах, торгових центрах.

Фінансові «супермаркети» знаходять значну підтримку в споживачів, оскільки поряд з суто банківськими послугами вони пропонують цілий ряд інших фінансових послуг. Однак не всі банки використовують переваги цієї системи збуту, оскільки її функціонування пов'язане зі значними поточними витратами.

Пластикові картки, термінали, розташовані в різних торговельних пунктах, і головний комп'ютер забезпечують функціонування EFTPOS (electronic funds transfer at point of sale) – *системи електронних платежів у пункті продажу*. Система електронних платежів дозволяє безпосередньо з пункту продажу заносити інформацію про здійснені угоди в комп'ютер емітента пластикової картки.

Використання систем EFTPOS і ATM дозволяє банку значно скоротити обсяги платежів готівкою, підвищити рівень застосування клієнтами пластикових карток. На сьогодні такого роду системи збуту банківського продукту є найбільш перспективним напрямком розвитку систем доставки фінансових послуг.

Системи доставки, засновані на пластикових картках, дуже різноманітні і мають безліч варіантів реалізації. Пластикові картки лежать в основі абсолютної більшості сучасних систем доставки банківських послуг, і коло операцій, які здійснюються за їх допомогою, постійно розширюється. Найбільш перспективним напрямком у розвитку систем, заснованих на картках, є застосування карток з пам'яттю (*smart card*).

Приклад з практики

Загальна кількість платіжних карток, емітованих Акціонерним поштово-пенсійним банком «Аваль», збільшилася за 2002 рік більше ніж на 840 тисяч і перевищила на 1 січня 2003 року 900 тисяч.

Найбільша кількість таких карток торік була емітована центральним офісом банку (м. Київ), а також Дніпропетровською, Луганською, Донецькою, Миколаївською, Херсонською обласними дирекціями АППБ «Аваль».

Основна частина платіжних карток була емітована під зарплатні проекти для працівників підприємств і організацій, найбільшими серед яких були проекти для Алчевського трубного заводу, Чорноморського суднобудівного заводу, Суднобудівного заводу ім. 61 комунара, регіональних відділень «Укртелекома», Пенсійного фонду та ін.

Кількість банкоматів зросла за минулий рік більше ніж у два рази та перевищила 300 шт. У 2003 році банк «Аваль» планує подвоїти мережу банкоматів.

Одним із напрямків розвитку систем доставки фінансових послуг на корпоративний ринок стало впровадження *«розумних» терміналів*, які забезпечують зв'язок між банком і оптовим клієнтом. За допомогою цього

комп'ютерного зв'язку клієнт може здійснювати перекази або операції з кредитними листами, а також одержувати від банку різноманітну інформацію.

Банки в боротьбі за клієнтуру все глибше проникають в повсякденне життя споживачів своїх послуг, надаючи їм можливість не виходячи з будинку здійснювати різноманітні операції. Це можливо завдяки системі банківських *послуг удома* (*home banking*).

Працює така система за допомогою домашніх комп'ютерів, різного роду терміналів або простого телевізора з приставкою. Клієнт, який бажає користуватися банківськими послугами вдома, вносить абонентську плату та підключається до діючої мережі.

Крім суто банківських послуг (здійснення угод зі списанням сум з одного рахунку та зарахування на інший, одержання позичок, оплата векселів, отримання інформації про стан рахунку), система банківських послуг удома пропонує посередницькі та страхові послуги, здійснення операцій із заставами тощо. Для залучення більшої кількості прихильників ця система надає своїм клієнтам різноманітну повсякденну інформацію: реклама товарів і послуг, новини, приватні оголошення, про заходи розважального характеру і т.п.

Банківські послуги вдома можуть надаватися за телефоном (*telephone banking*). Завдяки цій системі клієнт може за телефоном зв'язатися з головною ЕОМ, яка встановлена в банку, ідентифікувати себе за допомогою номера та кодового слова (пароля) і здійснити ряд необхідних операцій. Одним з різновидів даної форми організації збутової мережі банку є *internet-banking*.

Модель управління маркетинговими комунікаціями в Інтернеті повинна розроблятися спеціально для кожного банку виходячи з його завдань і можливостей. За відсутності конкретних і загальних аспектів для моделювання системи управління маркетинговими Інтернет-комунікаціями банку можна виділити ряд основних принципів.

Сталість, стабільність і передбачуваність. Управління маркетинговими комунікаціями через глобальну інформаційну мережу має спиратися саме на довгострокову, а не середньо- або короткострокову стратегію. В умовах стрімкого розвитку Інтернет як комунікаційного середовища та високої динаміки зміни технологічних і соціально-економічних факторів Інтернет-співтовариства, віртуальні банки поряд із проведенням політики розподілу ризиків повинні мати чітку прогностичність своєї фінансової бази.

Прийняття за основу матричної системи управління, що дозволяє диференціювати зв'язки лінійної та функціональної підпорядкованості. Це підвищує адаптивність до змін агресивного середовища, а також дозво-

ляє банку більш гнучко використовувати професійний і інноваційний потенціали при чіткій часовій організації.

Прагнення до постійного розвитку та розширення діяльності. Саме величина фінансових інститутів служить основним фактором при розробці та реалізації програм зі стандартизації комунікаційних технологій бізнес-процесів, зниження витрат і вартості послуг, участі у значних проектах і глобалізації фінансових угод.

Мережний розподіл банківських продуктів і послуг на основі аналізу динамічного бізнес-профілю споживачів. З метою значного поширення традиційних і нових, у тому числі міжнародних, послуг у роздрібній торгівлі повинна використовуватися сформована філіальна мережа в комбінації з інтерактивними філіями.

Різноманітні комбінації дешевих послуг у єдиній організації та з власною роздрібною мережею, орієнтованою на переваги вузьких сегментів ринку. Модель управління банківськими послугами в Інтернет-середовищі передбачає значні структурні зміни в галузі споживчих цінностей і клієнтських пріоритетів. Гнучкість і швидкість реакції банку в створенні нових комбінацій і рекомбінацій банківських продуктів і послуг є основним інструментом конкурентної боротьби на ринку. Створення нових комбінацій і комплексів послуг стає можливим завдяки об'єднанню інформаційних технологій і швидкісних методів електронної обробки даних.

Гнучкі мультимедійні організаційні структури дозволяють банку створити в Інтернеті окремі філіальні мережі, пристосовані до окремих ринків та видів послуг. Але в той же час необхідно врахувати значні темпи змін, конвергенцію та зближення характеристик взаємозалежних банківських продуктів і послуг.

Зміна пріоритетів у роботі з клієнтами. Перехід від особистих взаємин «Операціоніст – Клієнт» до моделі «Банк – Партнер» у межах стратегічного маркетингу.

Приклад з практики

Електронна комерція Commerzbank

Електронні технології розглядаються керівництвом банку як один з перспективних каналів збуту продукції, що має значні можливості та порівняно низькі витрати. У 1999 р. приблизно 159 тис. клієнтів Commerzbank користувалися послугою on-line-bankingweb, але вже до кінця 2000 р. їх кількість склала 317 тис. Телефонний банкінг також активно розвивався: за 2000 р. кількість клієнтів банку, що користуються послугами управління рахунком за допомогою телефону, збільшилася на 65% і склала понад 500 тис. чоловік. Аналогічні показники росту спостерігаються в дочірніх структурах банку. Наприклад, Comdirect Bank (Commerzbank має 58,7% його акцій) остаточно закріпив за собою імідж одного з найбільших он-лайн-брокерів у Європі. Кількість його клієнтів за 2000 р. збільшилася з 300 тис. до більш як

550 тис., а річна кількість наказів, що були виконані, перевищила 10 млн. Як відзначають фахівці, секрет успіху Comdirect Bank полягає в тому, що банк надає не тільки брокерські, але й цілий ряд супутніх фінансових послуг.

Commerzbank активно розвиває обслуговування корпоративних клієнтів за допомогою Інтернет, одночасно пропонуючи вихід на ринок Forex і торговельну систему, які також базуються на Інтернет-технологіях.

Новими технологіями, пов'язаними з електронною комерцією, займається виключно компанія Commerz NetBusiness, заснована цим банком.

Незважаючи на досить значну кількість інтернет-послуг, що надає Commerzbank, усі послуги для фізичних осіб поділяються на чотири групи: надання інформації власнику рахунку, здійснення наказів з виконання певних операцій, управління цінними паперами та кредитні картки.

Особливу увагу приділено безпеці рахунків. Банк гарантує, що зміст повідомлень завдяки використанню протоколу обміну даними SSL є таємним, при цьому кожна трансакція є авторизованою. Банк постійно перевіряє стан рахунків з метою недопущення одночасної авторизації для декількох користувачів.

Підвищення конкурентоспроможності мереж розподілу фінансових продуктів і послуг є серйозною проблемою для майбутнього банківського маркетингу. Мова йде одночасно про адаптацію каналів збуту до потреб різних категорій банківської клієнтури та про скорочення витрат, з цим пов'язаних. Сегментування мереж розподілу, спрямоване на скорочення витрат, може призвести до застосування банками нових підходів у сфері маркетингу, найважливішими серед яких є:

- адаптація розмірів і організаційної структури пунктів продажу послуг до очікувань клієнтів;
- розвиток систем збуту, спрямованих на поліпшення умов продажу послуг («*merchandising*»);
- використання зовнішніх каналів збуту, що дозволяє збільшувати обсяг пропозиції шляхом оформлення угод про партнерство (це особливо важливо для спеціалізованих фінансово-кредитних інститутів, які не мають розвинутої збутової мережі);
- організація місцевих пунктів продажу шляхом передачі усіх або частини існуючих мереж партнерам на умовах франчайзингу;
- розширення пропонування послуг через власні канали (розвиток методів «прямого маркетингу»; створення «оптових баз» і «прямих банків», які використовують центри прийому телефонних звертань клієнтів; застосування Internet і т.д.).

Ще однією важливою характеристикою системи збуту банківської послуги, крім просторового поширення, є часовий аспект (визначення годин роботи банку та терміновості обслуговування).

Особливістю сучасної збутової політики фінансово-кредитних інститутів є автоматизація значної частини доставки банківських послуг, що вирішує проблему необхідності термінової доставки послуги до клієнта. Водночас одним з аспектів дискусії з приводу оптимального рівня автоматизації є *проблема дегуманізації банківської справи*. З одного боку, автоматизація дійсно є необхідним засобом раціоналізації доставки банківських продуктів, але, з іншого боку, існує небезпека того, що дефіцит персональних контактів знизить шанс реалізувати додатковий обсяг банківських послуг за рахунок перехресного продажу.

Значна кількість банків використовує новітні технології менеджменту, орієнтовані на клієнтів і спрямовані на формування прибуткової та лояльної клієнтської бази. Ці технології отримали назву «*управління взаємовідносинами з клієнтами*», або CRM (*Customer Relationship Management*).

CRM – це стратегія діяльності всієї організації, яка має на меті ефективне утримання та залучення найбільш прибуткових клієнтів. Ця стратегія ґрунтується на використанні передових управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких банк збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях їх життєвих циклів (залучення, утримання, лояльність), отримує з неї знання та використовує їх в інтересах власного бізнесу шляхом побудови взаємовигідних відносин з клієнтами. Стратегія дозволяє залучати нових клієнтів та утримувати вже існуючих, завдяки чому збільшується конкурентоспроможність банку та його прибуток.

На рівні технологій CRM – це сукупність програмних інструментів, пов'язаних єдиною бізнес-логікою й інтегрованих у загальному інформаційному середовищі банку на основі єдиної бази даних. Спеціальне програмне забезпечення дозволяє здійснити автоматизацію відповідних бізнес-процесів у маркетингу, продажах та обслуговуванні. Як результат, банк може звернутись до «потрібного» клієнта в потрібний момент часу з найефективнішою пропозицією та за найзручнішим для клієнта каналом взаємозв'язку.

CRM також включає ідеологію та технології створення історії взаємовідносин клієнта та банку, що дозволяє більш чітко планувати бізнес та підвищувати його стійкість.

Цифри і факти

За даними досліджень Cap Gemini Ernst & Young, близько 60% фінансових інститутів не мають інформації про те, чи є їх індивідуальні клієнти прибутковими чи ні.

За оцінками аналітиків Meridien Research, інвестиції банків у технології CRM у світі на кінець 2001 року становили близько $10 млрд. Однак на час одного з ринкових опитувань представники 69% організацій заявили, що їх інвестиції в CRM дали низький прибуток або не були прибутковими взагалі.

У цілому одне з головних завдань розробки збутової політики в рамках банківського маркетингу полягає в тому, щоб запропонувати керівництву банку продуману та послідовну стратегію розвитку різних каналів збуту. У майбутньому ефективність систем розподілу та збуту банківських продуктів і послуг буде багато в чому залежати від організації гармонічних відносин банку й клієнта в умовах неминучого збільшення та поширення внутрішніх і зовнішніх мереж особистісних і технологічних зв'язків.

У результаті ефективної реалізації збутової політики банку клієнт отримує можливість споживання потрібної йому послуги. З метою стимулювання його й надалі користуватися послугами банку, а також для підвищення ефективності стратегічного маркетингу банку в цілому в рамках маркетингової стратегії здійснюється комунікаційна політика.

7.6. Комунікаційна політика банку

Комунікаційна політика банку – це система засобів взаємодії банку з потенційними та реальними клієнтами, спрямована на додаткове спонукання їх до споживання послуг даного банку (рис. 7.12).

Згідно з законодавством України клієнт має право доступу до інформації щодо діяльності банку. Банки зобов'язані на вимогу клієнта надати таку інформацію:

- відомості, які підлягають обов'язковій публікації, про фінансові показники діяльності банку та його економічний стан;
- перелік керівників банку та його окремих підрозділів, а також фізичних та юридичних осіб, які мають істотну участь у капіталі банку;
- перелік послуг, що надаються банком;
- ціна банківських послуг;
- інша інформація та консультації з питань надання банківських послуг.

Стратегія комунікації розробляється на основі прийнятої банком генеральної стратегії маркетингу з урахуванням відповідних стратегій в галузі продуктового ряду, цін і системи збуту.

Процес розробки комунікаційної стратегії банку проходить ряд етапів (рис. 7.13).

На першому етапі визначаються *цільові аудиторії* (одержувачі комунікаційних звернень) банку. Ними можуть бути не тільки групи існуючих і потенційних клієнтів банку, але навіть і окремі особи, а також широкі кола громадськості.

Вибір цільових аудиторій визначає відповідні *цілі комунікацій*, які спрямовуються на формування бажаної зворотної реакції одержувачів звернень банку. Цілі комунікацій можуть бути такими:

- надання необхідної інформації;
- створення необхідного іміджу та його підтвердження;
- формування прихильності;
- створення конкурентної переваги;
- формування переконаності клієнта;
- спонукання клієнта до випробування продукту;
- спонукання клієнтів до придбання банківського продукту;
- збільшення обсягу продажу банківського продукту;
- зміна поведінки цільової аудиторії.

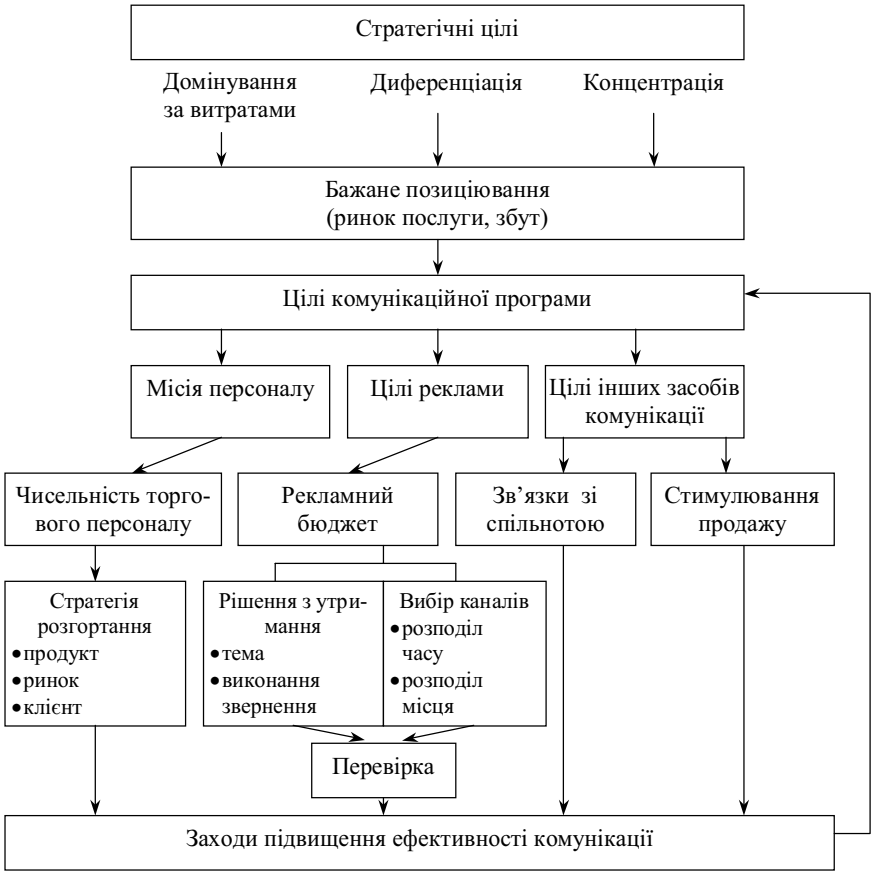


Рис. 7.12. Стратегічні рішення в межах комунікаційної політики

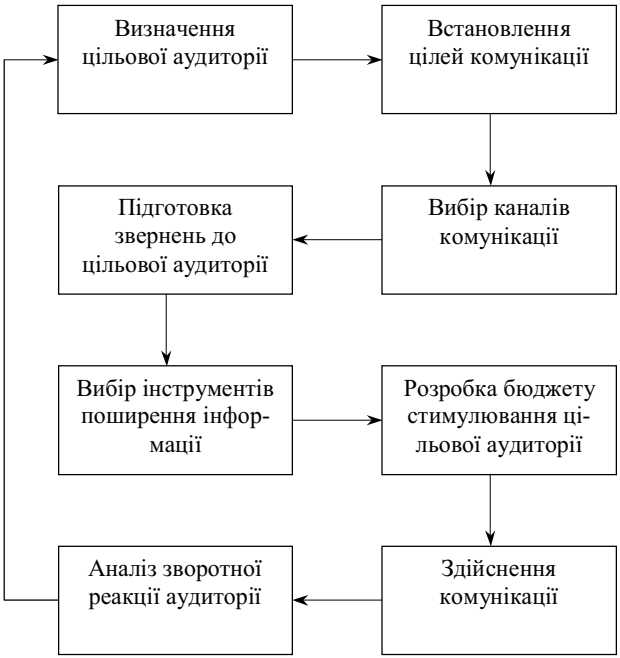


Рис. 7.13. Етапи розробки стратегії комунікації

Кожна ціль формується виходячи з конкретного стану цільової аудиторії та встановлюється для її переміщення до бажаного стану.

Після встановлення цілей комунікацій здійснюється *вибір каналів комунікацій*. Для досягнення кожної мети найкращим чином підходить певний канал: особистий продаж, стимулювання збуту, PR, реклама.

Багато в чому успіх комунікаційної кампанії визначається якістю *звернень* банку, спрямованих до цільової аудиторії. При підготовці звернення вирішуються питання про його зміст, структуру та форму.

Для появи бажаної відповідної реакції від цільової аудиторії банк у своєму зверненні повинен уміло використовувати раціональні й емоційні мотиви поведінки людей. Навіть звернення з добре продуманим змістом і викладом незаперечних доводів на користь банку може не вплинути потрібним чином на аудиторію через недосконалу структурну його побудову. Насамперед необхідно вирішити, у якій частині звернення слід розміщувати найбільш важливі повідомлення, щоб вони дали найбільший ефект. При цьому треба мати на увазі, що основні аспекти інформаційного повідомлення повинні з'являтися тільки після завоювання інтересу аудиторії.

Крім того, в жодному разі не можна порушувати логіки викладу, оскільки це може спричинити нерозуміння суті самого звернення.

Другим важливим аспектом, що також стосується структури звернення, є питання про необхідність включення до нього контраргументів. Відсутність контраргументів може породити значну кількість небажаних питань. У той же час виклад у зверненні доводів протилежної сторони, навіть незважаючи на їх спростування, може не дати такого ефекту впливу на аудиторію, як за їх відсутності. Значною мірою вирішення цієї проблеми залежить від типу аудиторії, на яку розраховується дане звернення, а також від цілей комунікаційної кампанії банку.

Під час аналізу структури звернення необхідно також прийняти рішення про те, чи потрібно в повідомленні формулювати недвозначний висновок, чи підвести до нього аудиторію або ж надати їй можливість самостійно робити вибір.

Нарешті, ефект звернення багато в чому залежить від його форми. Загалом під формою звернення розуміють те, як воно подається аудиторії. Форма визначається насамперед тим, які саме засоби використовуються для передачі інформації.

Після підготовки відповідних звернень починається етап *планування послідовності використання інструментів поширення інформації.* Планування припускає наявність трьох основних стадій:

1) оцінка наявних інструментів поширення інформації;
2) вибір конкретних інструментів;
3) прийняття необхідних рішень з ефективного використання вибраних інструментів.

Інструменти поширення інформації можуть бути особистої або неособистої форми. Передача інформації через засоби особистої комунікації припускає необхідність прямого контакту особи, яка здійснює комунікації, з аудиторією. Засоби неособистої комунікації такого контакту не потребують, тому втрачається можливість встановлення оперативного зворотного зв'язку під час процесу комунікації.

Інструменти поширення інформації обираються, по-перше, з погляду їх наявності та доцільності використання для передачі конкретного звернення; по-друге, на підставі оцінки витрат, пов'язаних з використанням кожного з інструментів; по-третє, на основі вивчення можливого масштабу охоплення цільової аудиторії; по-четверте, з урахуванням даних про те, ким з конкурентів і як використовуються ці засоби; по-п'яте, на основі аналізу всіх засобів з погляду їх гнучкості, наявних обмежень та тривалості ефекту комунікаційного звернення.

Оцінка інструментів поширення інформації завершується вибором найбільш оптимального з них, а можливо, навіть їх комбінації. Серед інструментів

особистої комунікації можна назвати передачу звернення через службовців банку, які безпосередньо контактують із клієнтурою.

Необхідна інформація може поширюватися через знайомих і близьких людей, а також через незалежних фахівців. Останні два канали є досить складними у використанні для передачі звернень цільовим аудиторіям, однак інформація, отримана споживачами саме через них, користується найбільшою довірою.

Серед засобів неособистої комунікації слід виділити засоби масової інформації, за допомогою яких можна досягти охоплення як широкої аудиторії, так і специфічних груп споживачів.

Нарешті, залишається ще прийняти ряд необхідних рішень у сфері використання обраних засобів поширення інформації. Ці рішення мають стосуватися таких проблем, як частота та кількість комунікаційних звернень, що спрямовуються кожній цільовій аудиторії, а також місце та час, коли варто зробити конкретне звернення.

Наступним етапом підготовки стратегії комунікацій є *розробка бюджету стимулювання*. Зведений бюджет стимулювання розраховується за такими методиками:

- від досягнутого рівня наявних коштів;
- у відсотках до депозитів;
- відповідно до дій конкурентів;
- виходячи з цілей і завдань.

Стратегія комунікацій, розроблена банком, не зможе бути успішною, якщо не буде створена й реалізована належна система аналізу відповідної реакції цільових аудиторій на заходи банку. Призначення цієї системи

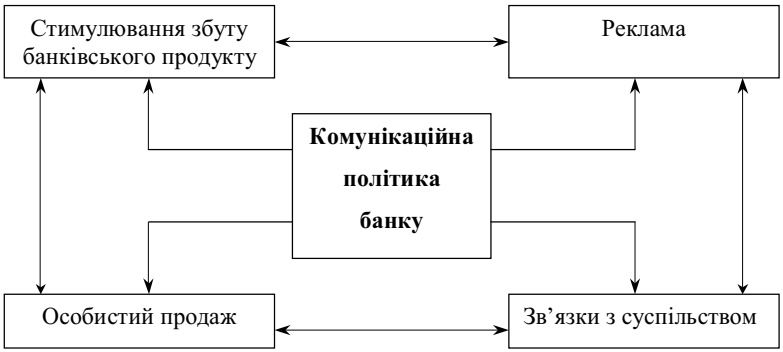


Рис. 7.14. Комплекс інструментів комунікаційної політики банку

полягає в оперативному врахуванні інформації, що надходить від одержувачів комунікаційних звернень банку та дозволяє швидко реагувати на настрої цільових аудиторій і вчасно вносити необхідні корективи в будь-який компонент комунікаційної стратегії банку.

Загалом для найбільш ефективного впливу на цільову аудиторію та забезпечення стимулювання процесу прийняття рішень про споживання тієї чи іншої послуги банки розробляють комунікаційні стратегії у рамках загальної стратегії маркетингу. Така стратегія передбачає створення комплексу інструментів комунікаційної політики (рис. 7.14).

Приклад з практики

У 2001 р. Commerce Bancorp розпочав нову програму експансії, умови для якої створило поглинання в 2000 р. одним з найбільших банків США FleetBoston фінансового інституту Summit Bancorp (Нью-Джерсі). У більшості випадків банківські злиття та поглинання супроводжуються на початковому етапі зниженням витрат, що призводить до погіршення якості обслуговування клієнтів. Саме тому керівництво Commerce Bancorp вирішило скористатися цією обставиною і розпочало справжнє «полювання» за клієнтами FleetBoston і Summit. Працівники відділень отримували премію в розмірі $25 за кожен новий рахунок, відкритий колишніми клієнтами цих банків. Ця акція була надзвичайно успішною: 43% нових клієнтів банку в листопаді 2001 р. відмовилися від послуг Summit або FleetBoston.

Особистий продаж припускає використання індивідуальних комунікаційних каналів між банком та споживачем його послуг. Основними засобами особистого продажу є:

- особисте спілкування, пов'язане з консультуванням і наданням послуг;
- телефонні бесіди;
- контакт зі споживачем з використанням поштового зв'язку.

При особистому продажі в контакт із клієнтом у ролі продавців вступають усі працівники банку (від членів правління та керівників філій і відділень до рядових штатних і позаштатних робітників).

Серед властивостей, що необхідні продавцям банківських послуг, як і всім іншим продавцям, найбільш важливими є контактність і вміння переконувати. Виходячи з того факту, що ефективність банківської діяльності значною мірою залежить від довіри з боку клієнтів, банківський продавець повинен вміти формувати в клієнта таку довіру.

Стратегія розвитку банку обов'язково передбачає збір і аналіз інформації. Досить часто ці дії спрямовані на розробку нових фінансових продуктів, наприклад, кредитних карток з оригінальною характеристикою (різні процентні ставки, різні терміни погашення кредитів і т.д.).

Приклад з практики Американський банк Capital One у 1989 році провів близько 300 тестів для визначення найбільш пріоритетних напрямків розвитку карткових технологій і нових фінансових продуктів, у 1996 році їх кількість перевищила 10 тисяч, а в 2001 році таких тестів було проведено 64 тисячі. Кількість різних варіацій випущених кредитних карток також стала обчислюватися тисячами.

Необхідність спілкування банківських продавців з клієнтами має підкріплюватися відповідною організацією оплати їх праці. До системи оплати праці в банках розвинених країн світу звичайно входить відшкодування витрат, що виникають у процесі надання послуг, твердий оклад з можливістю підвищення за допомогою просування по службі, премії, комісійні винагороди. Однак використання комісійних винагород може викликати певні проблеми. Наприклад, прагнення робітників до одержання комісійних може вступати в протиріччя з вимогами якісного обслуговування. Найбільше це стосується позаштатних працівників (самостійних посередників), діяльність яких досить складно контролювати.

Особистий продаж є особливо важливим на ринку банківських послуг для юридичних осіб. Однак з розширенням чисельності операцій банків з надання послуг приватним клієнтам (фізичним особам) досягати успіху тільки за допомогою особистих комунікацій стає неможливим.

У діяльності банків використовуються також і неособисті комунікації, основною з яких є *реклама*. На цей час за сумарним обсягом витрат на рекламу банки провідних країн світу міцно утримують 4-те місце після виробників автомобілів, торговельних фірм і видавничих організацій.

Дієвість реклами виражається не тільки в зростанні популярності банку. Вона здатна здійснювати чималий вплив і на результати надання послуг.

Основними функціями реклами в банківській сфері є:

- формування довіри клієнта до банку;
- інформування клієнта про асортимент послуг;
- переконання клієнта в перевагах послуг, які рекламуються банком;
- стимулювання клієнта споживати послугу, вироблену даним банком.

Механізм формування комерційної банківської реклами можна подати як таку послідовність дій:

- *визначення стратегічних цілей* (формування комунікації здійснюється під впливом факторів, пов'язаних з розвитком марки, впливом конкуренції, особливостями конкретних банківських продуктів. Стратегічні цілі комерційної реклами в банківській сфері полягають у створенні та просуванні сильної марки, на тлі якої здійснюється просування продуктів);

- *визначення стратегічних об'єктів впливу* (реальна та потенційна клієнтура, партнери, тобто комерційна мережа або бізнес-середовище, стосовно якого буде здійснюватися інтенсивна рекламна політика);
- *визначення творчої концепції*.

Існує значна кількість форм реклами. З погляду специфіки банківської діяльності особливе значення має класифікація форм реклами залежно від об'єктів реклами, а саме:

- банківського продукту;
- фінансово-кредитного інституту;
- потреби та ін.

На прикладі цієї класифікації можна простежити еволюцію форм банківської реклами. Так, до середини 1960-х років, тобто до того часу, поки конкуренція на ринку банківських послуг ще не була досить жорсткою, у комунікаційній діяльності банків превалювала *реклама банківського продукту (послуг)*.

Істотним обмеженням використання цього виду реклами є певна однорідність банківських послуг, пов'язана з тим, що головний об'єкт послуг у всіх банків однаковий (гроші), а також з посиленням одноманітності асортименту внаслідок універсалізації банківської справи. Крім того, банківські продукти, як уже відзначалося, задовольняють потреби покупців лише опосередковано.

Ефективність банківської реклами звичайно нижча, ніж реклами в матеріальному виробництві. Реклама послуг окремого банку конкурує не тільки з рекламою інших фінансово-кредитних інститутів, але і – як реклама «малоцікавого продукту» – з рекламою продуктів інших галузей економіки.

Таким чином, з часом у рамках рекламної політики банків з'являються елементи *реклами потреб,* коли рекламується не стільки сама банківська послуга, скільки кінцева потреба, задовольнити яку клієнт зможе в результаті придбання цієї послуги. Це знайшло відображення, зокрема, у доданні особливого найменування послугам, спрямованим на задоволення певних кінцевих потреб (наприклад, автокредит, заощадження на будівництво, навчання і т.д.). Така конкретизація об'єкта реклами повинна була сприяти ідентифікації клієнтами послуг певного банку, а отже, підвищенню ефективності витрат на рекламу.

Однак це не вирішило всіх проблем банківської реклами. Проведені в Німеччині у 1980-х роках дослідження засвідчили, що запам'ятовування банківської реклами не перевищує 30%, у той час як аналогічний показник, наприклад, для реклами автомобілів становив 40%, а для реклами напоїв – 58%.

Тому в даний час в умовах глобалізації конкуренції в банківській справі значно посилюється акцент на *рекламу фінансово-кредитного інституту* в цілому, покликану сформувати сприятливий імідж банку.

Під *банківським іміджем* розуміють сукупність свідомих та підсвідомих уявлень клієнтів і громадськості про той чи інший банк. Зрозуміло, реклама є не єдиним засобом створення іміджу, вона відіграє при цьому важливу роль, сприяючи формуванню фірмового духу (стилю) за допомогою розробки та використання банківської символіки. Елементами *банківської символіки* є фірмовий (товарний) знак, фірмовий колір і фірмовий девіз.

Фірмовий знак – своєрідна візитна картка, завдяки якій банк ідентифікується нинішніми і потенційними клієнтами без додаткової інформації. У його зображенні, а також в оформленні рекламних оголошень, банківських вітрин і внутрішніх приміщень, банківської атрибутики використовується *фірмовий колір*. *Фірмовий девіз* у друкованій рекламі розміщується звичайно під фірмовим знаком, його зміст змінюється дуже рідко.

Справжнім капіталом банку є вартість товарного знаку, яка може бути визначена як сукупна вартість атрибутів, що здійснюють істотний вплив на вибір клієнтів. Мова йде про грошову оцінку здатності товарного знаку змінювати обсяг попиту клієнтів. Ця оцінка може бути як позитивною, так і негативною, за інших однакових умов саме вона визначає схильність клієнта до придбання банківського продукту.

Приклад з практики

Банк «АВАЛЬ» – «Найближчий великий банк».
Станом на 1 січня 2003:
статутний фонд – 500 млн. грн.,
чисті активи понад 5 978 млн. грн.,
кількість корпоративних клієнтів – 172 тис.,
кількість підрозділів в усіх регіонах України – 1230,
асортимент послуг – понад 300.

Ще однією класифікацією видів банківської реклами є групування *залежно від конкретних цілей рекламної кампанії*. З цього погляду розрізняють такі види реклами:

- вступна (ознайомлення з банком і сферою його діяльності);
- експансивна (залучення нових клієнтів і розширення частки банку на ринку);
- нагадуюча (утримання постійних клієнтів і збереження частки ринку);
- обмежувальна (використовується при скороченні окремих банківських операцій).

Межа між рекламою та стимулюванням збуту досить умовна. Стимулювання збуту являє собою набір інструментів, призначених для посилення

відповідної реакції цільової аудиторії на різні заходи в рамках маркетингової стратегії банку. На відміну від реклами стимулювання збуту є короткостроковим інструментом впливу на ринок. Воно не може забезпечити стійке зростання попиту на послуги банку. Однак ефект від використання методів стимулювання збуту досягається значно швидше, ніж у результаті використання інших інструментів комунікаційної політики банку.

Інструменти стимулювання збуту поділяються на такі групи:

- стимулювання споживачів:
  - оснащення банківських приміщень для підвищення якості обслуговування клієнтів;
  - обладнання приміщень для клієнтів необхідними інформаційними матеріалами (довідниками, каталогами, консультаційними листівками та проспектами);
  - проведення акцій із залучення клієнтів (організація консультаційних днів, конкурсів, лотерей, вручення подарунків, випуск календарів, авторучок і іншої атрибутики з фірмовою символікою банку, надання премій, знижок на ціни тощо).
- стимулювання працівників банку (премії, подарунки, додаткові відпустки, конкурси).

Стратегія формування банківського іміджу не вичерпується рекламними заходами, включаючи в себе всі зовнішні прояви діяльності банку, серед яких важливе місце займає робота з громадськістю.

Робота з громадськістю (public relations) – це сукупність зусиль банку, спрямованих на створення сприятливого клімату для своєї діяльності шляхом взаємодії з усіма секторами зовнішнього середовища (у першу чергу, створення позитивної суспільної думки). У той час як рекламні заходи обмежуються рамками ринків збуту, робота з громадськістю виходить за ці межі.

Приклад з практики

ВАТ «Державний ощадний банк України» («Ощадбанк») здійснив дослідницький проект «Вивчення ставлення споживачів до Ощадбанку України». Результати маркетингового дослідження, що виконала компанія Ukrainian Marketing Group (UMG), представив її директор Артур Герасимов. Усього було опитано 2165 чоловік різних соціальних груп і віку. Опитування проводилося UMG у 74 населених пунктах з 24 областей України й АР Крим.

Ціль дослідження – визначити фактори, що впливають на вибір банку клієнтами – фізичними особами та попит на банківські послуги. Тепер «Ощадбанк» зможе врахувати їх при розробці своєї маркетингової політики та, як наслідок, істотно поліпшити рекламу банківських продуктів і послуг на фінансовому ринку. Крім того, це відкриває нові можливості для зміцнення позитивної ділової репутації Ощадного банку України.

Директор департаменту роздрібного бізнесу та управління філіями Ощадбанку В'ячеслав Фролов, ознайомившись з результатами маркетингового дослідження, заявив: «Ми ще раз переконалися, якою високою довірою серед населення користується сьогодні «Ощадний банк», і скільки ще попереду в нас цікавої творчої роботи з поліпшення позиціювання нашого банку серед його реальних і потенційних клієнтів».

У своїй комунікаційній політиці фінансово-кредитні інститути розвиненого світу використовують такі теорії купівельної поведінки і рекомендації, що випливають з них:

1. Відповідно до *теорії дисонансів* після придбання продукту в покупця може виникнути як позитивне, так і негативне (дисонанс) ставлення до нього. Тому у випадку, якщо продавець банківської послуги розраховує на повторні придбання, його комунікаційна політика повинна бути спрямована на подолання такого роду дисонансів. Для діяльності фінансово-кредитних інститутів характерні довгострокові зв'язки з клієнтами, особливо чутливими до дисонансів такого роду. Засобом боротьби з ними є підвищення рівня якості консультаційної діяльності працівників банку.

2. *Теорія навчання банківській лояльності* виходить з того, що завдяки придбанню багатьох банківських послуг клієнти набираються досвіду, навчаються користуватися банківськими послугами та поступово звикають до цього (стають лояльними до банку). Такий підхід до поведінки покупців використовується в рекламі та стимулюванні збуту (наприклад, члени правління банку регулярно виступають зі статтями в газетах про асортимент послуг, сприяючи тим самим процесу навчання клієнтів).

3. Відповідно до *теорії мотивів* комунікаційна політика продавця має бути сконцентрована на мотивах придбання. Люди прагнуть споживати банківські послуги тому, що за допомогою заощаджень або кредиту вони отримують можливість придбання потрібних їм товарів або послуг. У зв'язку з цим банк має здійснювати рекламну кампанію з урахуванням кінцевих цілей придбання банківських послуг (туристична поїздка, купівля автомобіля, створення фірми, реалізація інвестиційного проекту і т.д.).

Такі потреби клієнтів, як, наприклад, прагнення до престижу, можуть враховуватися за допомогою додання обслуговуванню відтінку ексклюзивності (індивідуальність в оформленні кредитної картки тощо).

4. *Теорія групових авторитетів* ґрунтується на тій обставині, що покупець, як правило, прагне порадитися з авторитетною для нього людиною або до придбання продукту (про її доцільність), або після нього (про правильність рішення). Банк також може будувати свою політику з опорою на таких авторитетних людей. Прикладом цієї теорії може бути історія впровадження кредитних карток, першими користувачами яких були люди

зі значним рівнем доходів, що використовували картки при здійсненні закордонних поїздок, а потім сприяли широкому поширенню такої банківської послуги.

5. *Ризикова теорія* виходить з того, що споживачі фінансових послуг приймаючи рішення про прийняття послуги ставлять перед собою питання, чи впораються вони з поверненням кредиту або виплатою відсотків. Відповідь буде позитивною, якщо банк зуміє засобами комунікаційної політики зробити кредитні або ощадні операції більш доступними для сприйняття клієнтів.

У цілому комунікаційна стратегія банку, що розроблюється в рамках загальної стратегії маркетингу, спрямована на забезпечення ефективного впливу на цільову аудиторію ринку. Активне використання інструментів комунікаційної політики формує передумови для стійкого розвитку банку в умовах глобалізації фінансових ринків за допомогою налагодження сприятливих зв'язків з клієнтами та суспільством у цілому.

Список використаних джерел

1. Банківський менеджмент: Навч. посіб. / О. Кириченко, І. Гітленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 671 с.
2. Банковский портфель: В 3 кн. / Отв. ред. Ю.И. Коробов, Ю.Б. Рубин, В.И. Солдаткин. – М.: Соминтек, 1994.
3. Банковское дело: стратегическое руководство. – М.: Издательство АО «Консалтбанкир», 1998. – 432 с.
4. Голубович А.Д и др. Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: АО «Менатеп-Информ», 1995. – 208 с.
5. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг: теория и 86 ситуаций. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 545 с.
6. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Практикум по маркетингу: ситуационные задачи и тест-контроль: Учеб. пособ. / Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 240 с.
7. Организация деятельности коммерческих банков: Учебник / Под общ. ред. Г.И. Кравцовой. – Минск: БГУ, 2001. – 512 с.
8. Питер Р.С. Банковский менеджмент. Пер. с англ. со 2-го изд. – М.: Дело, 1997. – 768 с.
9. Севрук Э.А. Банковский маркетинг. – М.: Дело ЛТД, 1994. – 128 с.
10. Семенюк Л.П. Визначення цілей продуктової стратегії банку як вирішального фактора планування комплексу маркетингу. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. Т. 7. – Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД, УАБС, 2003. – С. 245-250.

11. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке. – Тернополь: АО «Тарнекс», К.: ЦММС «Писпайп», 1993. – 656 с.
12. Уткин Э.А. Банковский маркетинг. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 304 с.
13. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компаний: Научное издание. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1998. – 156 с.

Контрольні питання

1. Сутнісні ознаки стратегічного банківського маркетингу.
2. Інструментарій ринкової політики банку.
3. Суб'єкти та об'єкти стратегії банківського маркетингу.
4. Відмінності стратегічного банківського маркетингу від торговельного та промислового стратегічного маркетингу.
5. Інструменти просування та збуту банківських продуктів.
6. Реклама в системі стратегічного банківського маркетингу.
7. Стимулювання збуту в банківському маркетингу.
8. PR у стратегічному банківському маркетингу.
9. Використання Інтернету в комплексі банківських маркетингових комунікацій.
10. Роль нових банківських продуктів у формуванні системи стратегічного маркетингу.
11. Дослідження ефективності реалізації банківських продуктів і послуг.
12. Основні проблеми управління та контролю стратегічного маркетингу банківських послуг.
13. Підходи до формування цін на банківські продукти та послуги.
14. Якість послуг як найважливіша складова успішної діяльності банку.
15. Аналіз систем доставки та мереж збуту банківських послуг.
16. Дослідження заходів щодо формування іміджу банку.
17. Економічне обґрунтування програми прямого маркетингу в банку.
18. Особливості сегментування цільових ринків банківських продуктів.
19. Процедура ранжування ринків банківських продуктів.
20. Сутність сегментного підходу в розробці нових видів банківських послуг.
21. Сутність мікроекономічного наскрізного маркет-моделювання в банку.
22. Сутність системного підходу в стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю банків.
23. Автоматизована система банківського маркетингу.
24. Процес стратегічного планування клієнтських рахунків у ході розробки продуктової стратегії.
25. Критерії оцінки ефективності маркетингової стратегії банку.
26. Обґрунтування змісту річних планів банку з маркетингу.
27. Зміст діяльності маркетологів банку на депозитному ринку.

28. Фактори споживчого попиту на депозити.
29. Маркетинг кредитних послуг.
30. Стратегічний маркетинг у сфері валютних операцій банку.

Список рекомендованих джерел

1. Дёринг Ханс-Ульрих. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. – М.: Междунар. отношения, 1999. – 384 с.
2. Джозлин Р.В., Хамфриз Д.К. Банковский маркетинг. Введение в рыночное планирование. – М.: «Церих – ПЭЛ», 1995. – 96 с.
3. Киселев В. Содержание банковского маркетинга // РЭЖ. – 1997. – № 11–12. – С. 55–58.
4. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Издат. Дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990. – 704 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.
7. Лаврушин О.И. Деньги, кредит, банки. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 448 с.
8. Лаврушин О.И. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент). – М.: Юристъ, 2002. – 688 с.
9. Макарова Г.Л. Система банковского маркетинга: Учеб. пособие для вузов / ВЗФЭИ. – М.: Финстатинформ, 1997. – 110 с.
10. Молчанов А.В. Коммерческий банк в современной России: теория и практика. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 272 с.
11. Чижов Н.А. Персонал банка: технологии управления и развития. – М.: Центрком, 1998. – 208 с.

Розділ 8 Стратегічне управління персоналом банку

8.1. Менеджмент персоналу в системі стратегічного управління банком
8.2. Стратегічне планування банківського персоналу
8.3. Залучення, відбір і адаптація персоналу банку
8.4. Оцінка банківського персоналу
8.5. Організація стратегічного розвитку банківського персоналу
8.6. Діяльність менеджерів при розробці та реалізації стратегії

8.1. Менеджмент персоналу в системі стратегічного управління банком

В умовах глобалізації фінансових ринків поступово відбувається зміна пріоритетів в структурах стратегій фінансово-кредитних організацій. На зміцнення конкурентних позицій банку все меншою мірою впливають абсолютні параметри діяльності (розмір власного та запозиченого капіталу, частка ринку, обсяг активів і т.д.), основою конкурентної переваги стають якісні (відносні) характеристики діяльності. Саме підвищення ефективності управління в усіх напрямках є основним фактором забезпечення стратегічної конкурентоспроможності банку. У першу чергу це стосується вдосконалення менеджменту персоналу, якому в системі стратегічного управління вітчизняних банків до цього часу приділялась незначна увага. Тим часом практика свідчить, що саме людський ресурс є вирішальним фактором конкурентної боротьби. До складу правління банку (рівень стратегічного управління) директор з управління персоналом звичайно не входить, тобто керівник банку часто виявляється віддаленим від процесів, пов'язаних з персоналом, а HR-директор (директор управління людськими ресурсами) – від стратегії банку. При цьому втрачається простий і очевидний зв'язок: досягнення стратегічних цілей банку забезпечує його персонал.

Стратегічний менеджмент персоналу – це концепція мислення та управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей організації та інтересів працівників.

Сутність стратегічного менеджменту персоналу полягає в отриманні відповідей на такі запитання:

- яким є нинішній стан організації та її персоналу;
- яким чином буде використовуватися персонал відповідно до стратегії;

- як має розвиватися персонал для забезпечення успішного стратегічного розвитку організації.

На відміну від підходу, за яким персонал розглядається лише як джерело витрат, у межах концепції стратегічного управління персоналом затверджується підхід, відповідно до якого людський ресурс є найважливішим фактором стратегічного розвитку організації (табл. 8.1).

Недооцінка стратегічної ролі персоналу спричинює:

- неадекватне сприйняття керівниками різних рівнів ролі кадрових служб (визначається не як стратегічна функція, спрямована на розвиток, а як певна функціональна одиниця, що має обмежений вплив та значення);
- суб'єктивність і невиразність цілей системи управління персоналом банку;
- фактичну відсутність комплексної кадрової політики, яка б підтримувала стратегію банку в цілому;
- обмеженість функцій кадрових служб, які практично не беруть участі у прийнятті важливих рішень, зокрема, при найманні працівників, плануванні їхньої кар'єри, при затвердженні нових проектів й оцінці їх ризикованості з погляду наявних людських ресурсів;
- відсутність реальної підтримки лінійних керівників у питаннях управління персоналом з боку відповідних служб;
- зміщення акцентів в роботі з персоналом на виконання облікових функцій, формальної процедури планування та контролю без виконання функцій розвитку;
- формалізацію планування та прогнозування потреби в кадрах, у той час як сучасний бізнес вимагає випереджального цільового планування;
- відсутність документації, що регламентувала б функції з управління персоналом;
- наявність суперечностей і відсутність взаємозв'язку між окремими функціями управління персоналом банку та ін.

Проте в наш час роль персоналу сучасних банків істотно змінюється (табл. 8.2).

Таблиця 8.1. Характеристика концептуальних підходів до управління персоналом

Персонал-витрати	Персонал-ресурс
Примус	Доцільність
Мінімізація	Оптимізація
Незначний період планування	Значний період планування
Результати	Ефективність
Кількість	Якість
Негнучкий	Гнучкий
Залежний	Автономний

Таблиця 8.2. Динаміка місця та ролі людських ресурсів у системі банківського менеджменту

Раніше	У сучасних умовах
Оскільки діяльність банків фокусувалася на рості, а не на продуктивності, це супроводжувалося значним рівнем трудових витрат.	Основою стратегії бізнесу стає концепція „Люди – головний ресурс, а не витрати".
Персонал вважався витратами, а не ресурсом, оскільки більшість робітників була зайнята у сфері обліку, а не маркетингу та інновацій.	Зрушення в концепції управління персоналом від позиції „У банку люди працюють з паперами" до концепції „У банку люди працюють з людьми".
Лише кілька вищих фахівців фактично складали людський ресурс банку.	У новому діловому середовищі найбільш важливе питання – як конкурувати: кожний працівник має зробити певний внесок до спільного результату.
Основні зусилля були спрямовані на мінімізацію витрат, а не на інновації.	Новим критерієм управління людськими ресурсами є якість послуг і додавання нової цінності.
Оцінка персоналу як фактора витрат (до 70% всіх операційних витрат) була головною рисою стратегії банків.	Тільки значний рівень ефективності управління людськими ресурсами може зумовити підвищення конкурентної якості банківських послуг.
Роль і місце робітника банку визначалися системою внутрішнього просування та лояльністю управління.	Перенесення акценту на якість послуги.

У наш час фінансовий ринок з надприбуткового перетворюється на помірковано дохідний. З'являються більш вигідні сфери використання фінансового капіталу, і, як наслідок, поступово відбувається перерозподіл людського капіталу. Найбільш мобільними виявилися дві основні категорії персоналу – стратеги (оцінюють перспективи розвитку галузі з погляду власних очікувань) і висококваліфікований персонал (продавці банківських послуг, економісти, IT-фахівці тощо).

Унаслідок цього значно зросла актуальність таких проблем управління персоналом банку:

- підвищення привабливості банку не тільки для інвесторів, але й для власного персоналу, а отже, необхідність стратегічного планування, яке дозволяло б зберегти та активізувати стратегічно орієнтований персонал;
- зниження плинності кваліфікованого персоналу;
- постійне збільшення бюджету витрат на персонал у зв'язку з розвитком бізнесу;
- зниження залежності від висококласних фахівців і збереження наступності при їх можливому звільненні;
- підвищення вартості нематеріальних активів банку, зокрема, інтелектуального капіталу.

Необхідність приділення значної уваги питанням стратегічного розвитку людських ресурсів багато в чому пояснюється певними особливостями роботи в банках. До них належать:

- *вузька предметна спеціалізація*, пов'язана з широкою номенклатурою банківських послуг, різних за своїм характером;
- *значний рівень кваліфікаційних вимог за абсолютною більшістю напрямків трудової діяльності* (банківська діяльність традиційно характеризується досить високим показником питомої ваги робітників з вищою професійною освітою);
- *переважно індивідуальний характер трудової діяльності* (реалізація конкретної банківської операції в основному здійснюється за особистої участі не всього колективу банку, а окремого фахівця, який у разі необхідності користується послугами своїх колег як консультантів або технічних виконавців);
- *особливі вимоги до інформаційного забезпечення трудової діяльності*, результати якого прямо пов'язані як з якістю, так і з оперативністю надходження інформації;
- *яскраво виражений стресовий характер роботи* значної частини не тільки керівного (як в інших галузях), але й виконавчого персоналу;
- *безпосередня залежність діяльності банку від незначних змін у законодавстві* і, отже, необхідність постійного його моніторингу та координації діяльності;
- *відсутність фахівців-професіоналів* (як вищого, так і низового рівня) у периферійних банках або філіях банків, обумовлена швидким ростом їхньої кількості та розширенням сфери обслуговування;
- *неповне усвідомлення банківськими кадрами нових завдань* і невміння коригувати у зв'язку з цим свою роботу;
- *формування в суспільстві неадекватно позитивного іміджу* посади співробітника банку, який найчастіше не відповідає дійсності;
- *можливість співробітників банку впливати на політичні, соціально-економічні процеси в суспільстві*, а звідси їх привабливість для політичних партій, суспільних рухів, кримінальних структур і ін.;
- *відносно висока централізація управління*;
- *вимоги до співробітників з боку керівництва не тільки щодо професійних якостей*, а й відповідальності та лояльності, уміння зберігати комерційну таємницю тощо;
- *особливості системи оплати праці*, коли при незначному основному окладі використовується система заохочень (акції, сертифікати, премії, безплатні обіди та проїзд у міському транспорті, бізнес-круїзи, подарунки та ін.);
- *наявність значної кількості співробітників, реальні результати трудової діяльності яких можна оцінити лише опосередковано*, шляхом оцінки підсумкових результатів діяльності банку в цілому;
- *значний рівень залежності підсумкових результатів діяльності банку від ефективності праці обмеженого контингенту його співробітників* (керівників вищої ланки та експертів).

У зарубіжній практиці стратегічний менеджмент персоналу банку традиційно визначається як цілісна система управління кадровою діяльністю, орієнтована на вирішення таких стратегічних завдань:

- повне задоволення потреб банку в трудових ресурсах необхідної спеціалізації та кваліфікації;
- формування та підтримка комплексу організаційних, економічних, соціально-психологічних умов, що сприяють найбільш ефективному виконанню банківськими співробітниками обов'язків;
- забезпечення необхідного рівня взаємозв'язку між управлінням персоналом і іншими стратегічними напрямками банківського менеджменту.

При організації системи стратегічного управління банківським персоналом насамперед враховується, що її предметною спеціалізацією є людина, особистість – найменш стабільний і прогнозований об'єкт управління. Менеджмент банківського персоналу залежить від значної кількості факторів зовнішнього та внутрішнього характеру (реальна ситуація на ринку трудових ресурсів, вимоги чинного законодавства, рівень кваліфікації співробітників кадрових служб, фінансовий стан банку тощо). Важливим є процес взаємодії управління персоналом з іншими напрямками банківського менеджменту. Фінансові можливості банку з формування висококваліфікованого персоналу безпосередньо залежать від ефективності фінансового менеджменту, на який, у свою чергу, впливає рівень кваліфікації та інших якісних характеристик відповідних фахівців банку.

Особливу роль менеджмент персоналу відіграє в умовах висококонкурентного середовища. На передній план у такій ситуації виходять якісні параметри обслуговування потенційного клієнта, що обумовлює більш високі вимоги до ефективності стратегічного управління трудовими ресурсами банку.

У кожній країні існують певні особливості управління персоналом банку. Зокрема в деяких розвинених країнах вони є такими:

- США:
  - відсутність єдиних державних стандартів формування банківських кадрів, наявність значної кількості професійних освітніх програм;
  - широке використання в процесі навчання новітніх технологій;
  - активне використання тестування при відборі персоналу та його наступній оцінці;
  - поширення практики приватного консультування;
  - залучення керівників вищої управлінської ланки з інших банківських компаній;
  - відносно високий рівень плинності кадрів (до 20% у рік) порівняно з європейськими (3-5%) або японськими банками (0,4-0,6%);
  - відсутність спеціалізованих центрів підвищення кваліфікації, самостійної організації процесу підвищення кваліфікації, орієнтація на

підвищення кваліфікації за рахунок власних зусиль і коштів співробітника;
- регулярне підвищення посадових окладів;
- наявність розвинутої системи пільг для вищого та середнього управлінського персоналу (до 60% річного доходу).

- Франція:
  - значний рівень витрат на навчання персоналу в загальному обсязі витрат на його утримання (до 11% проти 6-7% в США);
  - активна роль Банку Франції як головного методологічного центру в питаннях управління персоналом;
  - наявність у більшості банків формалізованої процедури конкурсного заміщення вакантних управлінських посад;
  - забезпечення можливості підвищення кваліфікації для всіх категорій співробітників, включаючи надання їм спеціальних відпусток;
  - значна питома вага жінок на керівних посадах середньої та вищої ланки (до 16-18%);
  - унікальна практика докладного інформування персоналу банку про результати діяльності.
- Японія:
  - присутність у банку фахівців з методології управління персоналом;
  - наявність значної кількості консалтингових організацій, що спеціалізуються на управлінні персоналом;
  - поширення практики підбору персоналу серед студентів з наданням їм спеціальних студентських позик;
  - активна підтримка наступності шляхом надання співробітникам спеціальних позик для навчання дітей і резервуванням для них робочих місць;
  - використання системи довічного наймання з підвищенням окладу залежно від віку;
  - орієнтація на додаткову підготовку співробітників у власних навчальних центрах;
  - розвиненість системи морального заохочення;
  - використання інституту змагання;
  - поширення методу горизонтальних посадових переміщень;
  - першочергова орієнтація на психологічні методи стимулювання.
- Німеччина:
  - приділення значної уваги підготовці та перепідготовці фахівців кадрових служб;
  - комплексна перепідготовка фахівців на базі спеціальних програм навчання, семінарів, тренінгу на робочих місцях;
  - закріплення (на короткостроковий термін від 2 до 6 місяців) за керівниками нижньої та середньої ланки персональних кураторів;
  - розробка індивідуальних посадових інструкцій абсолютно для всіх категорій персоналу;
  - використання гнучкої системи вирівнювання доходів.

Дія наведених факторів висуває цілу низку вимог до системи стратегічного управління персоналом банку. Зарубіжний і вітчизняний досвід практичної діяльності в даному напрямку дозволяє сформулювати такі умови досягнення достатнього рівня ефективності системи стратегічного менеджменту банківського персоналу:

- урахування специфічних особливостей банківської сфери та конкретної фінансово-кредитної організації;
- комплексний характер системи банківського менеджменту (базова стратегія, операційні підсистеми, блок ресурсного забезпечення);
- забезпечення функціонування системи банківського менеджменту на всіх рівнях управління;
- відповідність системи менеджменту концепції стратегічного розвитку банку, тобто відображення його перспективних потреб і цілей;
- забезпечення необхідного рівня стабільності ключових елементів системи банківського менеджменту;
- адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища банку;
- забезпечення багатопланового характеру впливу на об'єкт управління (використання максимально широкої номенклатури адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів);
- формалізація процесу практичного впровадження, експлуатації та розвитку системи стратегічного управління банківським персоналом.

Система стратегічного управління персоналом банку подана на рис. 8.1.

Стратегічна мета системи управління персоналом полягає в розвитку організації за рахунок максимально ефективного використання людського капіталу. Тільки така інтегруюча мета дозволяє об'єднати в чітку, цілісну систему розмаїття функцій управління персоналом.

У сфері менеджменту банківського персоналу під *стратегією* розуміють сукупність принципових підходів щодо реалізації ключових завдань з кадрового напрямку діяльності банку, які відбивають особливості його реального стану та перспективи розвитку.

На формування довгострокової кадрової стратегії банку в сучасних умовах безпосередньо впливають такі зовнішні та внутрішні фактори:

- місія банку як глобальна концепція його первинної появи, функціонування та подальшого розвитку;
- стан ринку трудових ресурсів необхідної спеціалізації;
- імідж банку;
- фінансові можливості банку в межах функціонування системи менеджменту персоналу;
- рівень компетентності співробітників служби персоналу банку та ін.

На розробку стратегії управління персоналом впливають також фактори суб'єктивного характеру (розуміння значимості менеджменту

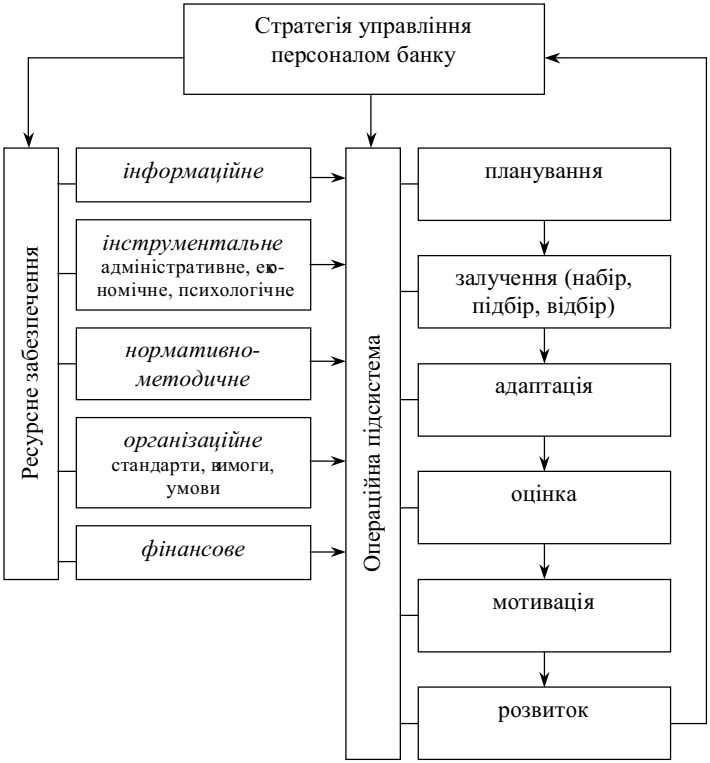


Рис. 8.1. Система стратегічного управління персоналом банку

персоналу керівництвом банку, особистий авторитет голови служби персоналу серед керівників лінійних підрозділів тощо).

Вирішальний вплив на даний процес здійснюють власники банку, для яких не завжди є очевидною доцільність реорганізації структури управління персоналом, що забезпечує прийнятний рівень ефективності.

Під *операційною підсистемою* розуміють автономний елемент цілісної системи стратегічного управління, спрямований на реалізацію групи однотипних управлінських завдань локального характеру. Об'єктом управління у цьому випадку найчастіше є конкретний процес, планові результати якого визначаються як цілі підсистеми. Ґрунтуючись на єдиних методичних принципах і підходах у межах загальної стратегії управління, дані підсистеми містять індивідуальний набір регламентів, управлінських механізмів і процедур. Безпосередня діяльність операційних підсистем

забезпечується конкретними функціональними службами або окремими їх працівниками.

У структурі стратегічного менеджменту персоналу банку функціонують такі операційні підсистеми:

- планування якісної та кількісної потреби в персоналі;
- залучення персоналу (набір, підбір, відбір);
- адаптація персоналу;
- оцінка людських ресурсів;
- мотивація;
- розвиток персоналу (рис. 8.1).

Основними вимогами до формування та функціонування даних підсистем є:

- методична сумісність (підсистеми не повинні перешкоджати реалізації одна одній);
- відповідність структури підсистеми певній логічній послідовності (визначення цілей – планування та організація – оперативне управління – оцінка результатів);
- персональна відповідальність конкретного співробітника служби персоналу банку за результати функціонування певної підсистеми.

Ресурсне забезпечення створює принципову можливість функціонування всіх операційних підсистем у цілому.

Однією з найважливіших вимог до організації кадрової діяльності вітчизняного банку є необхідність урахування специфічних особливостей України. У банківській сфері вони проявляються особливо яскраво, створюючи значні проблеми практично для всіх аспектів стратегічного управління персоналом. Найважливішими з таких факторів є:

1. *Сучасний стан ринку праці щодо ресурсної насиченості і нерозвиненості інфраструктури*. На сьогодні він характеризується тим, що:
   - практично відсутня пропозиція вільних трудових ресурсів за більшістю спеціальностей, необхідних для банку;
   - остаточно не сформовані структури, що забезпечують широку номенклатуру додаткових сервісних послуг (спеціалізовані консалтингові фірми, центри професійного відбору та перепідготовки персоналу, служби цільового працевлаштування тощо).
2. *Недостатня увага до кадрового напрямку діяльності з боку вищого керівництва банку*, що знаходить відображення в:
   - небажанні надати службі персоналу необхідного статусу у внутрішній ієрархії управління, що перешкоджає ефективному виконанню нею відповідних функцій;
   - орієнтації на використання форм та методів управління персоналом без урахування особливостей перехідної економіки;

- фінансуванні витрат за кадровим напрямом по залишковому принципу;
- небажанні співпрацювати з іншими банками в рішенні спільних кадрових проблем.

3. *Недостатня компетентність виконавчого персоналу кадрових служб банку*, що обумовлює:
   - виконання відділами з управління персоналом переважно реєстраційно-контрольних функцій;
   - самоусунення працівників таких підрозділів від участі в процесі оперативного управління персоналом у межах структурних підрозділів банку;
   - відсутність методичної допомоги з боку служби персоналу банку керівництву функціональних підрозділів;
   - організацію власної діяльності в режимі виконання розпоряджень, а не ініціативного розвитку системи управління персоналом.
4. *Специфічний менталітет значної частини співробітників банку*, насамперед середнього та старшого віку, що сформувався за час трудової діяльності в умовах централізованої планової економіки. З позиції менеджменту персоналу до найбільш негативних проявів даного фактора належать:
   - недостатньо відповідальне ставлення до своїх обов'язків і до трудової діяльності в цілому;
   - категоричне небажання брати на себе відповідальність за виконання конкретних рішень;
   - неповне усвідомлення нових вимог до персоналу в умовах ринкової економіки;
   - низький рівень мобільності персоналу, що перешкоджає ефективному формуванню ринку трудових ресурсів;
   - занадто високий рівень соціальної активності, схильність до конфліктів.

Значні проблеми для кадрових служб, а також для всіх категорій керівників банку створює недосконале *трудове законодавство*. Чинний до цього часу КЗпП зберігає чимало правових норм, що не відповідають вимогам ринкової економіки. Особливо це стосується нормативних вимог щодо процедур розв'язання трудових спорів, а також застосування адміністративних і економічних санкцій до конкретних працівників за порушення, не пов'язані з трудовою дисципліною.

Таким чином, співробітники кадрових служб вітчизняних банків мають справу зі значною кількістю об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на їхню діяльність та є специфічними для вітчизняних умов господарювання.

8.2. Стратегічне планування банківського персоналу

У процесі стратегічного планування керівництво банку визначає ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей. Потреба у фінансових коштах, обладнанні, робочих приміщеннях є цілком очевидною. Аналізу ж потреби у людських ресурсах вітчизняною банківською системою приділяється значно менша увага.

Стратегічне планування людських ресурсів являє собою застосування процедур планування для комплектації штатів і персоналу. Іншими словами, планування персоналу – це процес отримання комплексної відповіді на такі питання:

- коли, у якому структурному підрозділі, в якій якості та кількості (з яким досвідом і кваліфікацією) будуть потрібні співробітники для виконання цілей, поставлених перед банком;
- яким чином дана потреба буде задовольнятися.

Процес стратегічного планування персоналу складається з трьох етапів:

1) оцінка наявних ресурсів;
2) оцінка майбутніх потреб;
3) розробка програми задоволення майбутніх потреб.

Першим етапом стратегічного планування трудових ресурсів у банку є *оцінка кількісного та якісного складу персоналу, наявного в банку,* та робіт, що ним виконуються. Такий аналіз допомагає розібратися, які види посад можуть бути використані в банку без додаткового залучення персоналу, а за якими необхідне проведення додаткового навчання, перепідготовки або навіть нового набору. Важливою при цьому є інформація про можливий вихід співробітників на пенсію, тривалі відпустки, виїзди в закордонні відрядження. Крім того, потрібно знати кількість людей, зайнятих у виконанні кожної операції, а також середні показники (за підрозділами) плинності персоналу для того, щоб максимально точно спрогнозувати потребу в персоналі на плановий період.

Крім цього, оцінюється якість праці банківських працівників. Деякі банки використовують для цього систему інвентаризації трудових навичок і спеціальностей.

Досягненню мети оцінки нинішнього потенціалу персоналу також служить аналіз змісту роботи. Для того щоб найняти відповідних співробітників, керівництво має чітко знати, які завдання вони будуть виконувати під час роботи та якими є особисті й суспільні характеристики цих робіт. Всебічна оцінка всіх конторських, оперативних, технічних і адміністративних спеціальностей створює надійну основу для прийняття

майбутніх рішень про наймання, відбір, оцінку діяльності та підвищення персоналу.

Існує кілька методів аналізу змісту роботи. Один з них полягає в спостереженні за співробітником, формальному визначенні та реєстрації всіх завдань і дій, що ним виконуються. Інший метод передбачає збір такої інформації за допомогою співбесіди зі співробітником або з його безпосереднім керівником. Третій метод полягає в аналізі особливостей праці та вимог до неї співробітником.

Інформація, що отримується під час аналізу змісту роботи, є основою більшості подальших дій щодо планування кількості та якості робочої сили. На підставі цієї інформації створюється посадова інструкція, що являє собою перелік основних обов'язків, знань і навичок, а також прав працівника.

Результатом стратегічного планування банківських кадрів є визначення кількості функцій, пов'язаних з кожним конкретним робочим місцем. Характерною проблемою багатьох українських банків була й залишається неадекватно висока кількість технічних виконавців, секретарів, касирів порівняно з робітниками, які мають базову фінансову освіту та практичний досвід роботи в банках. Саме тому необхідними є активні дії з оптимізації комплектування банку співробітниками відповідного рівня кваліфікації з оптимальним завантаженням кожного й звільненням непотрібних працівників.

Наступним етапом планування є прогнозування кількості персоналу, необхідного для реалізації короткострокових і перспективних цілей, – *визначення майбутніх потреб у трудових ресурсах.*

Погляд фахівців

Відомий теоретик і практик у сфері управління персоналом Фред Райхелд у своїй книзі «The Loyalty Effect» стверджує, що скорочення плинності кадрів у компанії на 5% може привести до росту її прибутку в розмірі від 25 до 100% залежно від галузі.

Ф. Райхелд зазначає, що цілий ряд компаній, основною метою яких є розширення та досягнення стійкості бізнесу в умовах глобальної економіки, широко використовує так званий тест на лояльність (loyalty acid test). Мова йде не про перевірку відвертості та відданості співробітника за допомогою «детектора неправди», а про використання та періодичне оновлення комп'ютерного файлу з різноманітною інформацією про результати роботи співробітника, а також зауваження та рекомендації керівників стосовно перспектив його подальшої кар'єри в організації. У підготовці таких файлів беруть участь безпосередні керівники співробітників, менеджери з персоналу, психологи та інші фахівці. На думку менеджерів і робітників, складання подібних тестів значно підвищує якість стосунків всередині колективу та сприяє зміцненню лояльності персоналу організації.

Таблиця 8.3. Внутрішні фактори, що визначають специфіку стратегічного планування персоналу банку

Фактор	Характеристика
Цілі банку	Чіткість і конкретність цілей визначає спрямованість довгострокової політики банку. Цілі та завдання формують стратегію управління як щодо основної фінансово-кредитної діяльності, так і управління персоналом
Фінансові ресурси	Точна оцінка потреб і можливостей банку у фінансуванні заходів щодо управління персоналом визначає вибір альтернативних або компромісних варіантів з планування потреби в персоналі, її покриття, використання кадрів, їхньої підготовки та перепідготовки тощо
Кадровий потенціал та внутрішня динаміка трудових ресурсів	Оцінка можливостей фахівців кадрової служби, розподіл обов'язків між ними. Звільнення, вихід на пенсію, декретні відпустки та ін. повинні враховуватися та прогнозуватися відділом при плануванні персоналу
Джерела покриття кадрової потреби	Даний фактор можна розглядати як внутрішній з погляду можливості вибору керівництвом банку тих джерел покриття кадрової потреби, що відповідають стану інших внутрішніх і зовнішніх факторів: цілям організації, фінансовим ресурсам, тенденціям розвитку технології та ін.

У цілому потреби в робочій силі можуть виникати та динамічно змінюватися під впливом як внутрішніх факторів (табл. 8.3), так і факторів, властивих зовнішньому середовищу банківської організації (табл. 8.4).

Слід розрізняти кількісну та якісну потребу в персоналі. Ці види потреби в практиці планування персоналу банку визначаються паралельно, в єдності та взаємозв'язку.

Таблиця 8.4. Зовнішні фактори, що визначають специфіку стратегічного планування персоналу банку

Фактор	Характеристика
Ситуація на ринку праці банківських фахівців	Визначається загальноекономічними, політичними, демографічними процесами, рівнем і структурою безробіття та ін.
Розвиток техніки та технології банківської справи	Визначає зміну характеру та змісту праці, його предметної спрямованості, що у свою чергу формує зміни вимог до спеціальностей і робочих місць, підготовки та перепідготовки персоналу банку
Особливості соціальних потреб	Урахування даного фактору дозволяє проаналізувати структуру мотивації потенційних співробітників банку, обумовлену характером суспільних відносин
Розвиток законодавства	Особливості законодавства в галузі охорони праці, зайнятості та ін., його можливі зміни
Кадрова політика банків-конкурентів	Вивчення форм і методів роботи з кадрами банків-конкурентів з метою формування стратегії поведінки, спрямованої на вдосконалення кадрової політики

Якісна потреба – це потреба за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнями кваліфікаційних вимог до персоналу. Вона визначається виходячи зі штатного розкладу банку, вимог до посад, закріплених у посадових інструкціях, аналізу змісту робіт і т.д.

Якісна потреба у фахівцях і керівниках визначається шляхом послідовної розробки таких організаційних аспектів:

- системи цілей як основи організаційної структури управління банком;
- загальної організаційної структури, а також організаційної структури підрозділів;
- штатного розкладу;
- посадових інструкцій фахівців і керівників.

У цілому можна запропонувати цілу низку способів *оцінки потреби в персоналі*, які протягом багатьох років використовуються в банках розвинених країн світу і стають об'єктом уваги вітчизняних банкірів.

Цифри і факти

Вікова структура персоналу в банках України та Росії має такий вигляд:
- до 20 років – 5%;
- 20-30 років – 35%;
- 30-40 років – 45%;
- 40 років і старше – 15%.

Повна кадрова перестановка спеціалістів у банку відбувається один раз на 7-10 років.

У будь-якому банку формуються значні обсяги аналітичної інформації (наявність клієнтів, рахунків, певних операцій, звіти про завантаженість відділень і т.д.), на підставі яких можна кількісно визначити необхідний рівень комплектації штатів. Теорія та досвід банківської справи рекомендують декілька прийомів з кількісної оцінки потреби в кадрах.

Аналіз навантаження. Діяльність окремого підрозділу поділяється керівником на частини залежно від видів операцій. Потім оцінюється час, необхідний для виконання кожної операції. Кількість працівників визначається з урахуванням прогнозу кількості таких операцій і загальних витрат часу.

Аналіз співвідношень. У діяльності банківських структур завжди існують певні співвідношення (наприклад, між кількістю клієнтів і співробітників). У зарубіжній літературі аналіз співвідношень має загальноприйняту назву «агрегат-метод», тому що характеризує залежність розрахункової кількості персоналу від кількості агрегатів (наприклад, комп'ютерів, що обслуговуються; кредитних договорів; клієнтів і т.д.).

Кількість робітників, зайнятих обслуговуванням певних агрегатів, визначається за такою формулою:

$$C = \frac{A \times k}{H}, \tag{8.1}$$

де C – кількість робітників; A – кількість агрегатів; k – коефіцієнт завантаження; H – норма обслуговування, що визначається за формулою:

$$H = \frac{T_{пов.}}{\sum_{i=1}^{n} (t_{од.i} \times n_{pi}) + T_{д}}, \tag{8.2}$$

де n – кількість видів робіт з обслуговування об'єкту; $t_{од.i}$ – час, необхідний для виконання одиниці i-го виду робіт; n_{pi} – кількість одиниць об'єму i-го виду робіт на одиницю агрегату; $T_{пов.}$ – корисний фонд часу співробітника; $T_{д}$ – час, необхідний для виконання співробітником додаткових функцій, не включених до $t_{од}$.

Керівник кожного відділу визначає ці співвідношення, прораховує їх динаміку та робить відповідний прогноз щодо потреби підрозділу в кадрах.

Специфічним випадком застосування норм співвідношення є визначення кількості керівників через *норми управління*, які встановлюються в таких випадках:

- для керівних посад у підрозділах зі значною питомою вагою робіт творчого та нестандартного характеру; робіт, які потребують, значної кваліфікації; робіт із частим відхиленням від наміченої технології процесу – норма управління має знаходитися в межах 5–7 чоловік;
- для керівних посад в організаціях і підрозділах зі статичним характером робіт, з наявністю певних стандартних організаційно-управлінських процедур – норма управління знаходиться в межах 10–12 чоловік.

У будь-якому випадку норма управління не повинна перевищувати 15–17 чоловік, інакше колектив важко піддається контролю.

Для розрахунку чисельності персоналу використовуються також деякі *статистичні методи*, що ґрунтуються на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі та іншими змінними величинами (наприклад, обсяг послуг, що надаються, та клієнтів, що обслуговуються). При цьому розраховуються дані за попередній період і передбачається, що потреба в майбутньому буде розвиватися за аналогічною залежністю. Для розрахунків використовуються методи, що не потребують складних математичних розрахунків, але дозволяють отримати цілком прийнятні результати.

Найчастіше використовуються статистичні методи:

- розрахунок кількісних характеристик;
- регресійний аналіз;
- кореляційний аналіз.

Розрахунок кількісних характеристик застосовується у тому випадку, коли потреба в персоналі значною мірою пов'язана з дією якогось одного фактора і цей зв'язок є досить стабільним. Наприклад, під час розрахунку чисельності персоналу кредитного відділу банку можуть бути використані такі дані:

- кількість кредитних договорів за минулий період і їх прогноз на наступний;
- трудомісткість ведення однієї кредитної справи.

На підставі таких даних розраховується показник трудомісткості обслуговування одного позичальника в прогнозованому періоді. Подальший порядок розрахунку виконується за схемою вищезгаданого «агрегат-методу».

Регресійний аналіз передбачає встановлення лінійної залежності між чисельністю персоналу та факторами, що впливають на неї.

Розглянемо залежність, яка має вигляд:

$$T_i = \alpha + \beta \cdot X, \tag{8.3}$$

де T_i – трудомісткість робіт; α, β – коефіцієнти моделі, які визначаються за допомогою методу найменших квадратів; X – рівень дії фактору у кожному спостереженні.

При створенні і дослідженні моделей, які пропонуються та розглядаються, використовується парний або багатофакторний аналіз. Якщо визначено міцність зв'язку між кількома визначальними параметрами та залежним параметром, то будується багатофакторна модель. Спочатку розглядається найпростіша лінійна або нелінійна модель.

Залежність обсягу послуг та чисельності персоналу ілюструє парну регресійну модель. У парному аналізі тісноту зв'язку характеризує коефіцієнт кореляції, який розраховується таким чином:

$$\tau_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n}(y_i - \bar{y})^2}\sqrt{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}}, \tag{8.4}$$

$$\tau_{Tx} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(T_i - \bar{T})\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})}{\sqrt{\sum(T_i - \bar{T})^2}\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2}}, \tag{8.5}$$

де T_i, x_i – значення параметрів у кожному спостереженні; T, x – середні арифметичні значення відповідних параметрів; n – кількість спостережень.

Моделювання. Цей метод є досить зручним для розрахунків кількості фахівців за існуючими аналогами. Під час відкриття нового операційного залу або філії банку можна на основі відділень або філій, що вже існують, змоделювати роботу нових структур (з урахуванням змін і нових умов).

Зазначені методи ґрунтуються на застосуванні принципу екстраполяції, зміст якого полягає в прогнозуванні розвитку ситуації в майбутньому виходячи з нинішнього стану (пропорцій). Привабливість методів екстраполяції полягає в їх доступності, обмеженість – у неможливості урахування змін стратегічного розвитку банку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Останнім часом значного поширення також набули *комп'ютерні моделі*, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, експертних оцінок, а також інформацію про динаміку факторів, що впливають на потребу банку в персоналі. Дані моделі дозволяють одержати найбільш точні прогнози щодо потреб у персоналі, однак значна вартість, а також необхідність спеціальних навичок для проведення таких методів обмежує можливості їх застосування вітчизняними банками.

Стратегічне рішення щодо оптимізації набору працівників у банк полягає у визначенні завантаження кожного працівника. На жаль, навіть досить точні методи розрахунків потреби в кадрах не розв'язують цієї ключової проблеми, якщо в підрозділі банку одні співробітники завантажені частково, а інші – надмірно.

Розрахунок якісної потреби за професіями, спеціальностями, посадами і т.п. супроводжується одночасним розрахунком кількості персоналу за кожним критерієм якісної потреби. Загальна стратегічна потреба в персоналі знаходиться підсумовуванням кількісної потреби за окремими якісними критеріями.

Визначивши майбутні потреби, керівництво банку розробляє програму їх задоволення. Складаються конкретні плани подолання дефіциту або надлишку людських ресурсів – як у кількісному, так і в якісному вираженні.

Виходячи з того, що програма є засобом досягнення мети, вона включає чіткий графік і заходи щодо залучення, звільнення, наймання, навчання та просування співробітників, які є необхідними для реалізації стратегічних цілей банку.

У результаті реалізації процедур стратегічного планування визначаються подальші напрямки кадрової політики, спрямовані на оптимізацію персоналу для досягнення поставлених перед банком цілей.

Одним з можливих продовжень даного процесу є організація залучення робітників, у випадку якщо наявний персонал не в змозі задовольнити майбутні потреби банку повною мірою навіть за умови додаткового навчання та підготовки.

8.3. Залучення, відбір і адаптація персоналу банку

Визначивши кваліфікаційні вимоги до кандидата (у формі посадової інструкції, кваліфікаційної карти, карти компетенції або інших документів), відділ персоналу банку переходить до їх залучення, основним завданням якого є створення достатньо широкого кола кваліфікованих кандидатів для подальшого відбору в межах кількісної потреби за кожним якісним параметром.

Фактично набір персоналу – це створення необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, з якого потім відбираються найбільш привабливі для банку фахівці. Ця діяльність здійснюється за всіма посадами та рівнями управління банку (конторським, обслуговуючим, технічним, адміністративно-управлінським, стратегічним).

Міграція банківських фахівців на ринку праці має як позитивні, так і негативні наслідки. Позитив перш за все пов'язаний з обміном досвідом, навичками праці та професійними прийомами. При цьому не можна не відзначити міграції з інших секторів ринку праці фахівців суміжних спеціальностей високої кваліфікації: юристів, галузевих аналітиків, фахівців з безпеки суспільних зв'язків і програмістів. Негатив визначається насамперед репутацією банку та його місцем на ринку. Негативна рольова функція банку на ринку безпосередньо впливає на характер ставлення до праці, якість практичних навичок, наявність професійних умінь, ретельність, порядність, чесність, індивідуальну спрямованість співробітників.

Розглядаючи маршрути міграції банківських фахівців на ринку праці, важливо враховувати її причини, що нерідко пов'язані з банкрутством банків; бажанням реалізувати потребу в кар'єрному рості; працювати на тій же посаді, але з більшим окладом; перейти на тих же умовах у банк вищої категорії, працевлаштуватися за фахом, у зв'язку з чим погодитися працювати на новому місці на нижчій посаді або з меншою, ніж раніше, заробітною платою, через значне безробіття серед колишніх своїх колег і т.д.

Цифри і факти

Вибіркова оцінка ряду московських банків різних категорій дозволила визначити такі співвідношення (у % від кількості нинішніх та колишніх співробітників банків, які були опитані):

Напрямок руху персоналу	1999 р.	2001 р.
Прийшли до банку		
з навчальних закладів	15%	25%
фахівці з практичним досвідом роботи в банку, у тому числі:	30%	35%
за участі фірм із працевлаштування	5%	5%
за участі родичів чи знайомих	25%	30%
з іншого банку	30%	35%
за сприяння родичів і знайомих без досвіду роботи в банку	25%	5%
Перейшли з банку		
до банку	30%	35%
до фінансових структур	40%	45%
до держапарату та бюджетної галузі	20%	15%
до інших структур приватного капіталу	10%	5%

Таблиця 8.5. Особливості попиту та пропозиції банківського персоналу

Особливості пропозиції спеціалістів банківської сфери на ринку праці	Особливості попиту на банківський персонал на ринку праці
• обмеженість пропозиції двома сегментами (ринок профільних випускників + тимчасово не працюючі професіонали); • обов'язкова наявність професійної освіти; • розуміння спеціалістами свого високого соціального статусу; • знання специфіки банківської справи; • необхідність постійного підвищення кваліфікації; • …	• складні формалізовані процедури відбору персоналу; • орієнтація на спеціалізовані внз та служби; • диференціація (за категоріями банків) вимог до рівня підготовки фахівців; • відносно тривалий термін трудових стосунків; • …

Стратегічний процес набору персоналу становить певну послідовність етапів (рис. 8.2).

Для залучення кандидатів банк може використовувати ряд методів, що в загальному вигляді представлені двома видами джерел – внутрішнім та зовнішнім.

Найбільш поширеними методами внутрішнього пошуку є усні та письмові оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації: газети, спеціально видані інформаційні листки, звернення до керівників підрозділів із проханням висунути кандидатури.

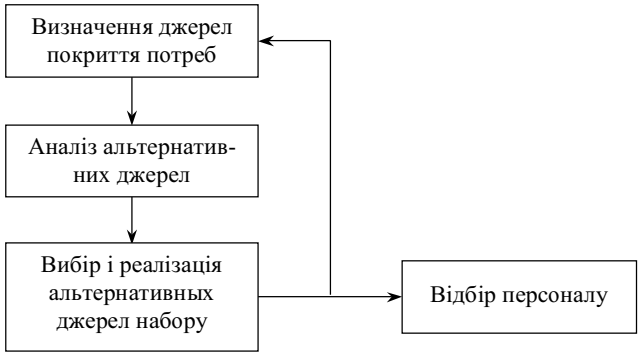


Рис. 8.2. Послідовність процесу набору персоналу

Пошук у межах банку звичайно не потребує значних фінансових витрат, сприяє зміцненню авторитету керівництва серед працівників, не ставить відібраних у такий спосіб кандидатів перед необхідністю тривалої соціальної та професійної адаптації. У той же час внутрішній пошук часто викликає опір з боку керівників підрозділів, що прагнуть залишити у своєму підпорядкуванні кращих працівників. Крім того, під час пошуку кандидатів у межах банку можливості вибору обмежені колом його робітників, серед яких може не виявитися необхідних кандидатів.

У випадку неможливості задоволення потреби в персоналі за рахунок внутрішніх джерел керівництво банку акцентує увагу на зовнішніх джерелах набору, реалізація яких можлива двома шляхами:

- відбір на роботу за участю посередника;
- безпосередній контакт із претендентами на заняття вакантної посади.

До першої групи належать такі види джерел:

- відбір за допомогою співробітників банку;
- державні служби (бюро) зайнятості;
- приватні агентства з підбору персоналу (рекрутські фірми);
- консультанти з кадрових питань.

Відбір кандидатів ускладнюється тим, що зовнішня пропозиція трудових ресурсів для банківської галузі, на відміну від більшості інших секторів економіки, фактично обмежується лише двома сегментами:

- ринок випускників профільних освітніх установ;
- ринок тимчасово вільних трудових ресурсів – професійно підготовлених і досвідчених банківських співробітників (включаючи безробітних і частину персоналу інших банків, не задоволену власним становищем).

Діяльність із заповнення вакансій банку за рахунок власного резерву кадрів має ще одне серйозне обмеження: за такої форми набору ускладнюється приплив до банку людей зі свіжими ідеями, досвідом роботи.

Розумне рішення дилеми набору персоналу полягає у дотриманні певного компромісу: виховання власних фахівців разом із запрошенням співробітників зовні.

Оптимального методу підбору кандидатів не існує, тому відділ персоналу банку має володіти всім набором стратегічних прийомів для залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретних умов.

Визначивши в результаті ефективно організованого набору широкий список потенційних кандидатів, банк переходить до здійснення більш ретельних процедур вибору компетентних і лояльних робітників.

Приклад з практики

Основна мета кадрової політики АППБ «Аваль» у 2003 році полягає у формуванні єдиної, злагодженої високопрофесійної команди, здатної ефективно вирішувати питання стратегічного розвитку.

У зв'язку з цим основними завданнями кадрової політики АППБ «Аваль» є:

- формування кадрового резерву дефіцитних спеціалістів;
- удосконалення системи безперервної перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, поглиблення професійного досвіду основних категорій працівників;
- впровадження системи планування кар'єри;
- впровадження системи підготовки персоналу для регіональних відділень.

Зміст цього етапу багато в чому залежить від традицій, організаційної культури банку, що наймає нових працівників, а також характеру посади, на яку підбирається кандидат, однак у загальному вигляді він є досить послідовним (рис. 8.3).

Первинний відбір полягає в аналізі кандидатів щодо відповідності вимогам банку до майбутнього співробітника. Основна мета первинного відбору полягає у відмові кандидатам, які не відповідають характеристикам, необхідним для зайняття вакантної посади.

Існує цілий ряд методів первинного відбору, використання яких залежить від бюджету, стратегії, організаційної культури банку та відносної важливості посади. Найбільш поширеними в банківській сфері розвинених країн є аналіз анкетних даних, тестування та графологічна експертиза.

Другий етап – індивідуальні співбесіди (інтерв'ю) працівників відділу персоналу банку з відібраними кандидатами. Мета цих співбесід полягає в оцінці рівня відповідності кандидата «портрету ідеального працівника», його здатності виконувати вимоги посадової інструкції, потенціалу професійного росту та розвитку, здатності адаптуватися в банку, в ознайомленні з очікуваннями кандидата щодо банку, умов роботи, її оплати тощо.

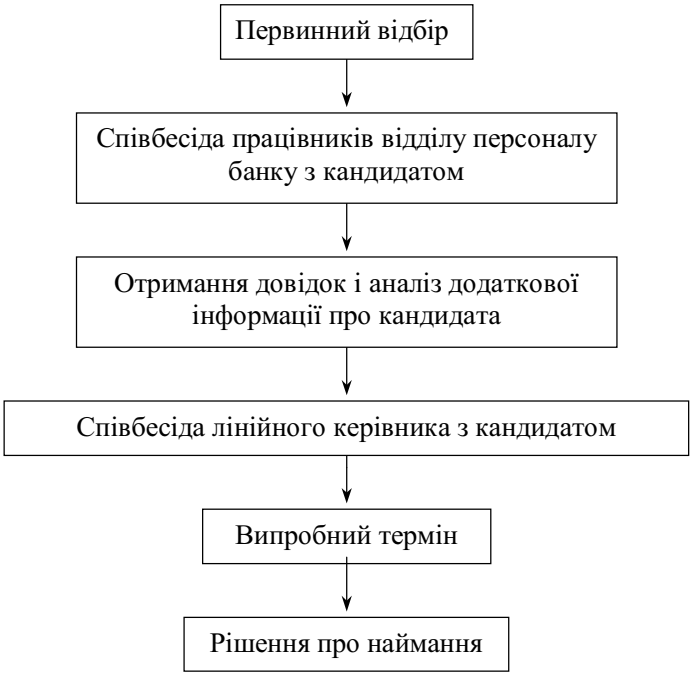


Рис. 8.3. Процес відбору банківського персоналу

Працівник відділу персоналу виступає не лише як вузький спеціаліст, але й зосереджується на оцінці загальних характеристик кандидата – аналітичних здібностях, характері, життєвій філософії, працездатності, системі моральних норм і цінностей, сумісності з організаційною культурою банку.

Висновок фахівця, що проводив співбесіду, передається лінійному керівнику підрозділу банку, що має вакансію та приймає рішення про подальші дії щодо даного кандидата.

Для того щоб краще оцінити професійні та особисті якості кандидата, банки можуть звертатися за інформацією до осіб і організацій, що спроможні надати певну інформацію про нього (спільність навчання, роботи, неформальних інтересів і т.д.).

Співбесіда з кандидатом лінійного керівника банку на відміну від співбесіди з фахівцями відділу персоналу дозволяє оцінити насамперед професійні якості кандидата, його здатність виконувати спеціальні функції, властиві його майбутній посаді. Водночас керівник оцінює рівень власної осо-

бистої та професійної сумісності з кандидатом і ймовірність успішної адаптації останнього у відділі банку.

На підставі аналізу результатів співбесіди лінійний керівник підрозділу банку (за участю фахівця з людських ресурсів) вибирає кандидата, що, на його думку, найбільшою мірою відповідає даній посаді. Залежно від традицій банку, а також важливості вакантної посади рішенню про прийом на роботу може передувати співбесіда з головою правління або його заступником.

Останнім часом значно поширюється практика прийому на роботу з використанням випробного терміну, що надає можливість оцінити кандидата безпосередньо на робочому місці без прийняття на себе зобов'язань з його постійного працевлаштування. Цей метод становить об'єктивну основу рішення, що приймає наприкінці випробного періоду керівник, – рішення про прийом на роботу.

Набір і відбір кадрів – досить тривалий і витратний процес, головні принципи та цілі якого визначаються стратегією розвитку банку. Саме тому банки зацікавлені в тому, щоб найнятий робітник, на якого вже до першого дня роботи було витрачено значний обсяг коштів, не звільнився протягом декількох місяців, що досить часто трапляється за нераціональної політики адаптації.

Головними причинами звільнення при цьому є розбіжність реальності з очікуваннями співробітника та складність процесу адаптації. Запобігти звільненню з першої причини має добре підготовлена інформаційна робота в період підбору нових працівників, а також випробного терміну.

Друга причина звільнень породжує одну з найважливіших проблем кадрової роботи в банках під час залучення персоналу – необхідність управління процесом адаптації.

Під *адаптацією* розуміють взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому освоєнні співробітника в нових для нього професійних, соціально-культурних і організаційно-економічних умовах праці.

Адаптація розпочинається з процесу орієнтації, тобто одержання працівником інформації про організацію, у якій він працюватиме.

Виділяють такі види адаптації:

- *первинна* (пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності);
- *вторинна* (пристосування спеціалістів, що мають певний досвід професійної діяльності в банківській сфері).

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов, головними з яких є:

- якісний рівень діяльності банку з професійної орієнтації;
- об'єктивність ділової оцінки персоналу;

- ефективність організаційного механізму управління процесом адаптації;
- престиж і привабливість праці саме в даному банку;
- особливості організації праці;
- гнучкість системи навчання персоналу;
- особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі, та організаційної культури банку в цілому;
- особисті властивості працівника, пов'язані з його психологічними рисами, віком, сімейним станом і т.п.

Управління процесом адаптації складається з декількох етапів комплексного циклічного процесу (рис. 8.4).

Можливими організаційними рішеннями у сфері структурного закріплення функцій управління адаптацією є:

- виділення відповідного підрозділу (групи, відділу) в організаційній структурі системи управління персоналом банку;
- розподіл фахівців, що займаються управлінням адаптацією, по підрозділах (департаментах, службах, відділах);
- розвиток інституту наставництва, що практично не використовується у вітчизняних банківських організаціях;
- розвиток структурних взаємозв'язків системи управління персоналом з топ-менеджментом банку.

Можливими організаційними рішеннями з технології процесу управління адаптацією виступають:

- організація семінарів, курсів з різних аспектів адаптації персоналу;
- проведення індивідуальних бесід керівника з новим робітником;

Рис. 8.4. Процес управління адаптацією банківського персоналу

- проведення ознайомлювальних семінарів;
- робота з інформаційними матеріалами;
- організація короткострокових курсів для керівників, що вперше обіймають ту чи іншу посаду;
- організація наставництва;
- використання методу поступового ускладнення завдань, що виконуються новим співробітником;
- виконання разових суспільних доручень з організації роботи органа управління для встановлення контактів нового співробітника з колективом;
- підготовка заміни кадрів під час їхньої ротації;
- проведення в колективі банку та підрозділів спеціальних рольових ігор з розвитку групової динаміки.

Практика свідчить, що найбільша кількість працівників залишає банки в перші три місяці роботи. Добре підготовлені програми адаптації дозволяють значно скоротити альтернативні втрати, пов'язані з недостатнім використанням потенціалу цих робітників, однак уникнути їх цілком не вдається практично жодному банку. Керівництву банку дуже важливо знати причини такого роду звільнень, тому відділ з управління персоналу банку постійно збирає відповідну інформацію та аналізує її. Найбільш поширеним методом збору такої інформації є проведення співбесід із робітниками, що залишають банк. У ході співбесіди провідний фахівець одержує інфрмацію про те, що спонукало людину прийняти рішення про звільнення, про його взаємини з керівництвом, колегами та підлеглими, про оцінку програми адаптації та ін. Співбесіди дозволяють виявити причини звільнень, які рідко вказуються в заявах, що, у свою чергу, дозволяє оцінити ефективність процесу підбору персоналу, процесів інтеграції колективу банку та внести до них необхідні зміни.

Оцінка ефективності адаптивних програм здійснюється на основі зіставлення фактичних і нормативних показників вибуття та плинності кадрів. При оцінці економічної ефективності заходів щодо адаптації нових робітників слід порівнювати витрати, пов'язані з реалізацією програм, з економією витрат на наймання, підготовку нового персоналу.

Кінцевим результатом процесу адаптації є одержання лояльного, мотивованного персоналу, що повною мірою засвоїв і поділяє норми та цінності організаційної культури банку.

8.4. Оцінка банківського персоналу

Банки, як і будь-які організації, існують для досягнення певних цілей. Рівень реалізації цих цілей свідчить про те, наскільки ефективно діє банк, тобто наскільки ефективно використовуються ресурси.

Показники прибутку та рентабельності дозволяють оцінити ефективність роботи банку в цілому, що складається з ефективності використання всіх організаційних ресурсів, у тому числі кожного співробітника.

У відомих теоріях мотивації персоналу виділяються певні потреби (фактори), що мотивують робітників до ефективного виконання своїх обов'язків. Зокрема, у теорії А.Г. Маслоу виділяються фізіологічні потреби, потреби в безпеці та захищеності, соціальні потреби, потреба в повазі та самовираженні. У теорії Д. МакКлеланда – це потреба у владі, в успіху та причетності.

Банківська сфера має певну специфіку, що виявляється в дослідженнях мотивації (рис. 8.5).

Природно, що працівники неоднаково виконують свої функціональні обов'язки, тому в будь-якому банку є лідери, аутсайдери та середняки. Однак, щоб провести цю диференціацію досить чітко, необхідно мати єдину систему оцінки ефективності виконання кожним співробітником своїх посадових обов'язків. Така система підвищує ефективність управління людськими ресурсами банку завдяки:

- позитивному впливу на мотивацію співробітників;
- розширенню можливостей планування професійного навчання;
- плануванню професійного розвитку та кар'єри;

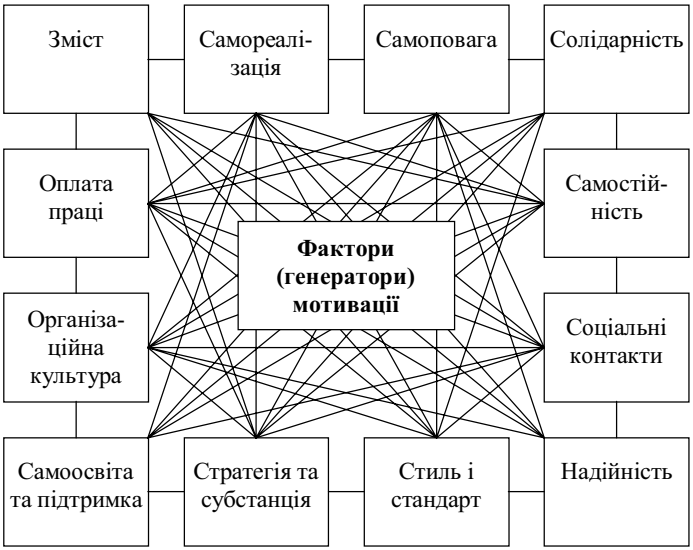


Рис. 8.5. Основні мотиваційні фактори в банку

- прийняттю рішень про винагороду, ротацію, звільнення та інші етапи управління персоналом.

Зазначені переваги реалізуються в тих випадках, коли виконуються додаткові умови.

По-перше, система та процедури оцінки діяльності повинні бути максимально об'єктивними та сприйматися працівниками як об'єктивні.

По-друге, результати оцінки мають бути конфіденційними, тобто відомими тільки співробітнику, його керівнику та відділу персоналу банку.

До працівників банківської сфери висуваються дещо інші вимоги, ніж в інших галузях економіки (рис. 8.6), а самі вони по-різному оцінюють її напруженість (рис. 8.7).

Створити систему оцінки, збалансовану з погляду точності, об'єктивності, простоти та зрозумілості дуже складно, тому на сьогодні у банківській практиці широко застосовується декілька систем оцінки персоналу, кожна з яких має певні переваги і недоліки.

Найбільш поширеною, безумовно, є система періодичної *атестації*. Її слід розглядати як суто прикладний інструмент управління персоналом банку. Обов'язковими попередніми умовами застосування якої є:

- закріплення у всіх відповідних внутрішніх регламентах банку статусу атестації як обов'язкової попередньої умови будь-яких посадових переміщень;

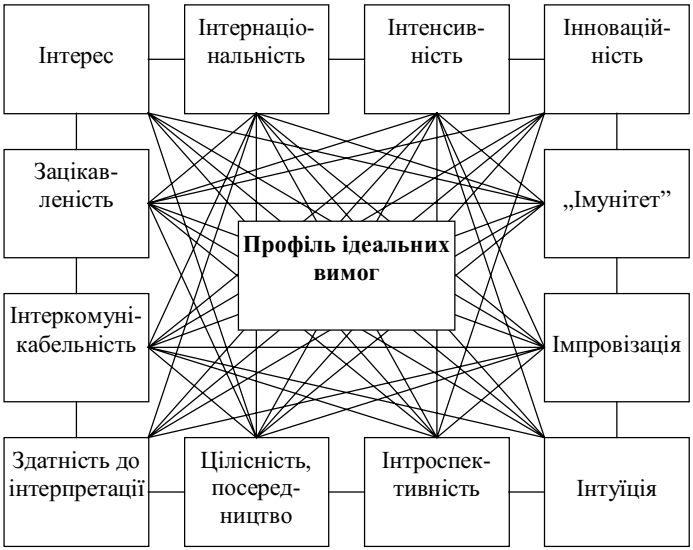


Рис. 8.6. Основні вимоги до менеджера сучасного банку

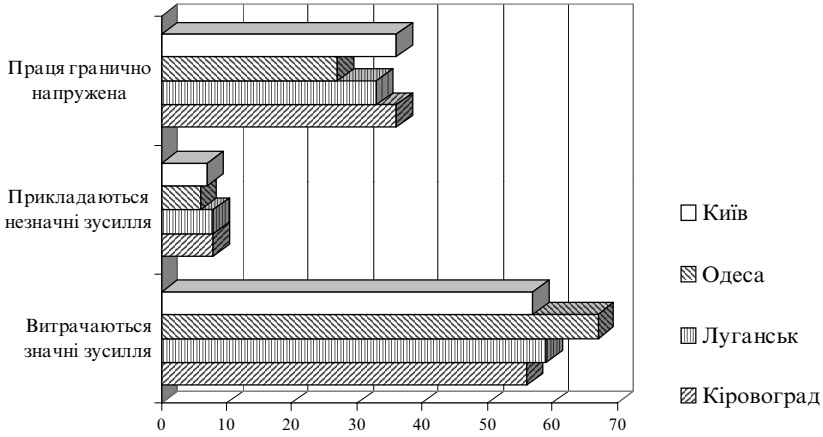


Рис. 8.7. Розподіл самооцінок трудових зусиль співробітників банків (%)

- використання в процесі атестації лише фактичних результатів оцінки діяльності робітника;
- забезпечення регулярного характеру атестацій;
- обов'язковість участі в атестації представників вищого керівництва та відділу управління персоналом.

У процесі підготовки до проведення атестації керівник відповідного підрозділу та служба персоналу використовують різні джерела інформації про діяльність співробітника:

- результати щорічної оцінки поточних підсумків діяльності працівника, визначені за затвердженою методикою та зафіксовані службою персоналу;
- висновки психолога за результатами індивідуальних співбесід, що проводилися під час попередньої атестації;
- власні оцінки керівника.

Результати оцінки діяльності працівників виступають як вихідна інформація для прийняття конкретних управлінських рішень з розвитку персоналу банку про:

- додаткове навчання або стажування працівника;
- включення співробітника до складу резерву на висування;
- вертикальне переміщення у формі підвищення в посаді;
- підвищення окладу без зміни посади;
- горизонтальне переміщення без зміни в посаді або окладі;
- збереження попереднього робочого місця та посадового окладу;

- вертикальне переміщення шляхом пониження в посаді;
- звільнення.

Методи атестації є традиційними для більшості сучасних банків. При цьому вони, як і інші традиційні методи оцінки персоналу, характеризуються такими рисами:

- *індивідуалізація* (фокусування на окремому працівнику, оцінка його поза організаційним контекстом);
- *однобічність* (ґрунтуються винятково на оцінці співробітника керівником);
- *ретроспективність орієнтації* (на досягнуті результати) та недостатнє урахування довгострокових перспектив розвитку організації та працівника.

Незадоволеність традиційними методами оцінки спонукає до пошуків нових підходів щодо оцінки персоналу, які б більшою мірою відповідали реаліям сьогодення. У розвитку нетрадиційних методів можна виділити декілька стратегічних вимог:

- акцентування уваги на організації (оцінка робітника його колегами та здатність працювати в групі);
- урахування результатів діяльності організації в оцінці окремого працівника, а також впливу діяльності окремого працівника на ефективність організації;
- акцентування уваги не тільки на успішності виконання співробітником поточних функцій, а й на його здатності до професійного розвитку та до освоєння нових професій і навичок.

Нетрадиційні методи оцінки почали поширюватися досить недавно, проте деякі з них уже знайшли широке застосування в умовах банківської сфери та міцно затвердилися як стандартні. До таких методів, безумовно, належить метод *«360° атестація»*.

При «360° атестації» працівник банку оцінюється своїм керівником, колегами та підлеглими. Конкретні механізми атестації можуть бути різними (усі працівники заповнюють ідентичні форми оцінки; кожна категорія співробітників заповнює специфічну форму оцінки; атестація колегами та підлеглими проводитися за допомогою комп'ютера тощо), однак суть цього методу чітко визначена у його назві, а саме одержання всебічної оцінки працюючого.

Нетрадиційним є такий метод оцінки персоналу, як *«центри оцінки» (Assessment center)*.

Уперше «центр оцінки» як процедуру кадрової роботи застосували в компанії AT&T (США) у 1954 р. в рамках дослідницької програми, а вже в 1958 р. її активно стали використовувати для оцінки готовності до

управлінської діяльності. У 1970 р. «центри оцінки» персоналу в США мали 100, а в 1980 – уже близько 2000 організацій.

Суть методу полягає у створенні вправ, що моделюють ключові моменти діяльності тестованого, у яких проявилися б властиві йому професійно значимі якості. Рівень їхньої виразності оцінюється підготовленими фахівцями. На підставі оцінки робляться висновки про ступінь придатності робітника до даної роботи, можливості просування по службі, необхідність індивідуальних психологічних консультацій або соціально-психологічного тренінгу.

Основні характеристики та принципи методу «центрів оцінки» такі:

- кожний учасник оцінюється кількома фахівцями та спеціально підготовленими спостерігачами (наприклад, співробітниками того ж банку), а кожний спостерігач оцінює кількох учасників, що дозволяє мінімізувати можливу необ'єктивність і використовувати перехресні оцінки для підвищення вірогідності результатів;
- фази спостереження й оцінки розділені в часі для досягнення максимальної об'єктивності;
- оцінюється поведінка, а не причини, що визначають поведінку;
- система оцінки спрямована на виявлення потенціалу кадрів;
- іспит проводиться з використанням різних взаємодоповнюючих технік та вправ, у кожній з яких оцінюється кілька критеріїв.

У процесі реалізації даного методу оцінки банківського персоналу використовуються такі прийоми:

- *симуляція* (моделювання типових ділових ситуацій, що дозволяє оцінити рівень професіоналізму учасників, рівень інтелекту й організаційні здібності);
- *інтерв'ю* (одержання інформації про професійні цілі та цінності, організаторські здібності, комунікативні особливості робітників банку);
- *психологічні тести* (одержання інформації про якості, що істотно впливають на поведінку працівника банку);
- *організаційно-управлінські ігри* (моделювання управлінської ситуації з метою розробки рішень зі стратегії розвитку банку або окремих її частин).

Результати тестів і вправ оцінюються фахівцями-психологами, які готують проект висновку про рівень виразності окремих індивідуально-ділових якостей.

Підсумковий висновок – узагальнення результатів оцінки за різними процедурами, яке проводиться шляхом групового обміну думками. У ході такого обговорення з'являється можливість зіставити прояви тих самих якостей у різних процедурах; перевірити гіпотези, сформульовані фахівцями-експертами; прийняти остаточно рішення щодо того, як може бути оцінений рівень розвитку якостей випробуваного, що може сприяти або

перешкоджати його ефективній роботі; зробити припущення про перспективи росту.

Використання методу «центрів оцінки» дозволяє забезпечити:

1. *Для банку:*
   - об'єктивність оцінки індивідуального потенціалу;
   - об'єктивність процедури, що оцінює всіх учасників за релевантними якостями та здібностями з використанням еквівалентного стандарту;
   - можливість визначати специфічні сильні та слабкі сторони за вимірюваними якостями для кожного учасника;
   - можливість оцінити індивідуальну мотивацію (потреби, очікування, цілі, інтереси), використовуючи стандартні процедури;
   - виявлення працівників зі значним потенціалом, які після відповідної підготовки будуть здатні зайняти вакансії на управлінські посади банку з високою ймовірністю успіху.
2. *Для працівників*:
   - рівні можливості для демонстрації свого потенціалу незалежно від виконуваних обов'язків і результатів діяльності;
   - можливість вираження інтересів, цілей і очікувань щодо кар'єри в умовах, спеціально створених для ефективного використання інформації;
   - одержання адекватної професійної самооцінки;
   - можливість ухвалення рішення про особисті плани кар'єрного росту та життєві цілі на основі кращої та більш значної інформації.

В іноземних банках активно використовується також метод *перехресної соціометричної оцінки (ПСО)*, який дозволяє проводити структуровані оцінки ділових і особистісних якостей співробітників, аналогічні одержуваним при використанні методу «центрів оцінки», але без детального обґрунтування та рекомендацій.

Об'єктом обстеження виступає група співробітників (до 20 чоловік), що добре знають один одного. Кожний учасник триває анонімну анкету та список групи. Стовпчики цієї анкети відповідають номерам учасників, а в рядках зазначаються характеристики (професійна компетентність; здатність до організації та планування; уміння передбачати, інтуїція; ініціативність; творчі здібності; уміння керувати людьми; готовність брати відповідальність на себе; обов'язковість, пунктуальність; вимогливість; працездатність, витривалість; здатність до роботи в команді; відданість організації; гнучкість, дипломатичність; доброта, чуйність; чесність, порядність і т.д.), що оцінюються.

Комп'ютерні програми дозволяють змінювати критерії оцінки з урахуванням конкретного завдання. Обстеження триває не більш ніж 40 хвилин на групу в цілому, обробка результатів і одержання висновків – до 5 хвилин на одного співробітника. Висновок являє собою профіль

працівника, у якому виразність якостей оцінюється за 5-бальною шкалою.

Психологічні методи є своєрідним різновидом нетрадиційних методів оцінки персоналу. Професійні психологи за допомогою спеціальних тестів, співбесід, вправ оцінюють наявність і рівень розвитку певних характеристик у робітника. На відміну від традиційних методів оцінюються не результати (ефективність роботи), а потенціал співробітника. Психологічні методи дозволяють досягти високого рівня точності та деталізації оцінки, однак значні витрати, пов'язані з необхідністю залучення професійних психологів, обмежують сферу їх застосування. У сучасних банківських організаціях ці методи використовуються в основному для визначення працівників із лідерським потенціалом – майбутніх керівників.

Досить популярним у розвинених країнах є метод *управління за допомогою визначення цілей (MBO – Management by Objectives)*. Реалізація цього методу починається зі спільного (працівник і керівник) визначення ключових цілей працівника на стратегічний період. Таких цілей має бути небагато, вони повинні відображати найбільш важливі завдання діяльності співробітника на наступний період і відповідати таким вимогам:

- конкретність (предметність і специфічність);
- вимірність (можливість кількісної оцінки);
- досяжність;
- значимість;
- орієнтованість у часі.

Працівник і керівник оцінюють виконання кожного завдання (звичайно у відсотках) та всього особистого плану працівника (набору цілей).

Участь робітника у визначенні ключових цілей значно підвищує об'єктивність оцінки, забезпечує розуміння того, за якими критеріями проводиться оцінка, а також посилює мотивацію. Діалог зі співробітником підвищує об'єктивність оцінки персоналу керівником, підсилює зв'язок індивідуальних цілей із завданнями банку та підрозділу. Не випадково чимало банків використовують даний метод для визначення величини змінної частини винагороди працівника.

Основний недолік даного методу полягає в тому, що оцінюються не всі аспекти діяльності робітника, а тільки рівень виконання ним ключових завдань, що обмежує об'єктивність оцінки та можливості її використання для прийняття рішень щодо призначення на нову посаду, професійної підготовки, підвищення заробітної плати тощо. До того ж працівник може недбало ставитися до виконання своїх функціональних обов'язків, тим самим протиставляючи стратегічним цілям банку свої особисті цілі.

Вибір методів оцінки персоналу для кожного конкретного банку є унікальним завданням, вирішити яке керівництво може тільки за допомо-

гою професійних консультантів. Система оцінки повинна враховувати ряд факторів – стратегічні цілі банку, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру та структуру, характеристики реального та необхідного персоналу.

8.5. Організація стратегічного розвитку банківського персоналу

Постійний розвиток є необхідною умовою збереження конкурентних переваг будь-якої організації. Концентрація банківських капіталів посилення конкуренції і, як наслідок, прискорення морального старіння банківських продуктів, а також наслідки глобалізації фінансових ринків змушують керівництво вітчизняних банків здійснювати істотні зміни як на організаційному, так і на індивідуальному (персональному) рівнях.

Приклад з практики

Заступник голови правління АКБ «Правекс-Банк» Н.Б. Зубрицька відзначає, що для роботи в банку потрібно мати набір певних якостей: ініціативність, енергійність, сміливість і бажання зробити кар'єру. «Сьогодні перевага надається відмінникам із усіх куточків України. Для того щоб працювати в нас, треба відправити докладне резюме, пройти співбесіду та довести, що маєш потенціал лідера. Це стосується менеджерів – керівників підрозділів банку, а для працівників середньої ланки наші вимоги аналогічні вимогам інших банків. Наш банк настільки швидко розвивається, що не можна ні на хвилину зупинятися у своєму розвитку.»

Глобалізація фінансової сфери висуває на передній план надзвичайно важливе завдання – підготовку банківського фахівця нового типу, професійно гнучкого та мобільного, тобто здатного в разі потреби швидко перекваліфікуватися або навіть змінити спеціалізацію.

Приклад з практики

Концепція підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців банківської системи України

Організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців за спеціальністю «Банківська справа» має будуватися з урахуванням вітчизняного та світового досвіду досягнень економічної науки та банківської практики. Фахівці повинні мати глибокі професійні знання, володіти новітніми технологіями, знати іноземну мову, орієнтуватися в світовому банківському просторі. Основними принципами підготовки банківських кадрів мають стати:

1. Безперервність та ступінчастість банківської освіти. Цей принцип зумовлює диференціацію навчання спеціалістів, багаторівневу підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації.

Безперервність освіти досягається шляхом утворення навчальних комплексів, до складу яких входять профільні (банківські) класи загальноосвітніх шкіл, економічні ліцеї, вищі заклади освіти I-IV рівнів акредитації, установи банків.
Ступінчастість передбачає завершену та поступову наскрізну підготовку фахівців за спеціальністю «Банківська справа» на кожному освітньо-кваліфікаційному рівні.
2. Випереджаючий характер навчання – забезпечується постійним коригуванням змісту освіти відповідно до досягнень світової та вітчизняної науки, практики організації банківської справи та потреб розвитку економіки країни.
3. Підготовка висококваліфікованих банківських спеціалістів широкого профілю з поглибленим знанням певного напряму банківської справи. Для цього в межах спеціальності «Банківська справа» відповідно до рівня акредитації навчального закладу можуть виділятися спеціалізації: кредитування, грошовий обіг, валютні операції, операції з цінними паперами, інвестиційні операції, монетарна політика, облік і аудит у банках, банківський менеджмент.
4. Відкритість системи підготовки банківських спеціалістів – передбачає сприйняття всього прогресивного у світовій і вітчизняній науці та практиці, впровадження та реалізацію нових освітніх цілей і завдань, сучасних підходів до навчання.
5. Поєднання теорії та практики – забезпечується на всіх рівнях підготовки банківських фахівців шляхом впровадження дуальної моделі навчання.
6. Гнучкість банківської освіти – дає змогу оперативно реагувати на потреби Національного банку та банків країни в спеціалістах нових напрямів.
7. Виховання майбутніх спеціалістів гідними громадянами України.
8. Формування загальнолюдських цінностей, морально-етичної та правової культури. Фахівець банківської справи має бути чесним представником інтересів клієнтів, надійним у збереженні таємниць, коректним, обов'язковим.

Інтенсивний розвиток нових технологій, зміна законодавства обумовлюють можливість постійного професійного відставання в умовах банківської сфери. Фахівці для підтримки професійної кваліфікації на достатньому рівні мають постійно здобувати нові знання, бо щорічно втрачають від 10 до 20% таких знань.

Проте в останні роки в багатьох компаніях, особливо європейських, перевага надається не молодим кадрам, а досвідченим фахівцям.

Цифри і факти

Скандальна катастрофа корпорацій-гігантів стала для ділового світу потрясінням не тільки у фінансово-бухгалтерській, але й в управлінській сфері. Американізована корпоративна культура стрімко виходить з моди в Європі: культ особистості керівника компанії, одержимість технологічними нововведеннями та маркетинговими стратегіями, за-

своєними в кращих бізнесах-школах, залишилися в 1990-х рр. На зміну відносно молодим керівникам приходять керівники пенсійного віку: як з'ясовується, їм ще рано йти на заслужений відпочинок.

На етапах реформування вітчизняної банківської системи одним із пріоритетних напрямків кадрової політики фінансово-кредитних установ є створення стратегічної системи безперервного професійного навчання персоналу.

Одним із джерел пошуку можливих варіантів організації процесу навчання персоналу є вивчення досвіду банківських установ розвинених країн, професійне навчання в яких становить комплексний безперервний циклічний процес, що включає кілька етапів (рис. 8.8).

Потреби в навчанні формуються на підставі потреб у розвитку персоналу банку з урахуванням стратегічної спрямованості банку в цілому, а також необхідності виконання працівниками своїх нинішніх і майбутніх обов'язків.

Виконання посадових обов'язків вимагає від співробітників банку знання робочих процедур і методів, уміння працювати на встановленому обладнанні тощо. Потреби, пов'язані з виконанням посадових обов'язків, визначаються на основі заявок керівників підрозділів і самих співробітників шляхом проведення опитувань керівників і фахівців, аналізу результатів роботи банку, тестування працівників.

Ще одним джерелом інформації про потреби в професійному навчанні є індивідуальні плани розвитку, які готуються працівниками під час атестації, плани розвитку кар'єри, а також індивідуальні заявки та побажання робітників.

Стратегічні цілі розвитку банку є найважливішим фактором визначення потреб у професійному навчанні. Наприклад, стратегічне рішення банківського керівництва про необхідність виходу в глобальну мережу *Internet* з наданням послуг за допомогою персонального комп'ютера однозначно обумовлює потребу в підвищенні кваліфікації персоналу у сфері новітніх комп'ютерних технологій.

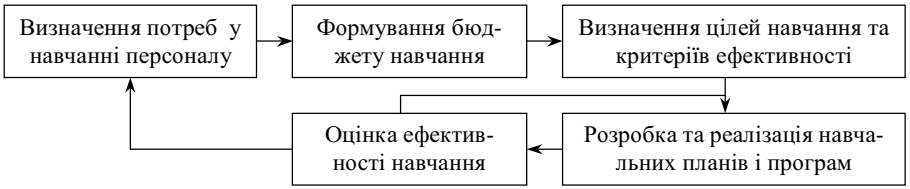


Рис. 8.8. Процес навчання банківського персоналу

Завдання фахівців відділу підвищення кваліфікації часто полягає в тому, щоб поєднати (знайти спільний знаменник, як у кількісному, так і якісному вираженні) потреби в професійному навчанні персоналу банку для задоволення потреб самого персоналу та досягнення стратегічних цілей банку.

Наступний рівень аналізу – оцінка потреби в навчанні персоналу конкретного підрозділу банку. Найбільш ефективним методом її визначення є надання відповідних повноважень лінійним менеджерам у співпраці з фахівцями з навчання. Така робота потребує деякої попередньої підготовки, певних витрат часу на здійснення аналізу поточної ситуації у відділі. Корисним є використання ряду питань, що стосуються виконання основних показників відділу (кількість скарг клієнтів, рівень пропусків через хворобу, плинність кадрів), порівняння з аналогічними показниками в інших відділах, що здійснюють подібну діяльність, а також такі питання, як володіння навичками, що дозволяють заміщати відсутніх колег, та ін.

Після визначення потреб у навчанні здійснюється перехід до етапу формування бюджету навчання, на обсяг якого вирішальний вплив здійснюють три фактори: *рівень потреби банку в навчанні*, *його фінансовий стан*, а також *політика керівництва банку щодо людських ресурсів*.

Вище керівництво банку визначає, який обсяг фінансових коштів може бути витрачено на професійне навчання протягом наступного періоду та, порівнюючи розмір бюджету з виявленими потребами, установлює пріоритети в професійному навчанні.

Під час розрахунку бюджету професійного навчання враховуються всі компоненти витрат. Часто банки підраховують тільки прямі витрати (компенсація інструкторам, витрати на оренду навчальних приміщень, придбання матеріалів і обладнання і т.п.) і намагаються знизити їх рівень (використання інструкторів-співробітників банку, проведення навчання в приміщеннях банку), ігноруючи інші види витрат, пов'язані з відсутністю співробітників на робочому місці, витратами на їхні відрядження, харчування і т.д. Але тільки наявність повної інформації про витрати, пов'язані з професійним навчанням, дає можливість прийняти оптимальне рішення щодо проведення навчання й ефективно здійснювати його фінансування.

У деяких з вітчизняних банків навчання персоналу не є пріоритетним напрямком стратегічного розвитку. Тому в кризові часи ресурси, призначені на його фінансування, скорочуються в першу чергу. Один із способів переконання керівництва банку в необхідності збільшення обсягів фінансування навчання полягає у формуванні ставлення до навчання як до інвестиційного вкладення капіталів, а не як до незворотних витрат. Такий підхід характеризується поняттям «людський капітал». Відповідно до цього підходу навчання оцінюється в такий же спосіб, як і будь-який інший інвестиційний проект.

Підхід до навчання як до інвестицій вносить серйозні зміни до політики банку. Керуючись таким підходом, керівництво спрямовує свої зусилля на те, щоб скоротити плинність кадрів, заохочувати розвиток кар'єри персоналу всередині банку.

Наступним етапом процесу стратегічного управління навчанням є визначення цілей навчання та критеріїв його ефективності. На підставі аналізу виявлених потреб і обсягу виділених на їхнє фінансування коштів відділ персоналу банку формулює специфічні цілі для кожної програми навчання.

Метою професійного навчання може виступати досягнення визначеного рівня загальних показників, що характеризують ефективність використання персоналу банку та діяльність банку в цілому.

Також на даному етапі визначаються критерії, за допомогою яких далі оцінюватиметься ефективність процесу навчання за кожною з проведених програм.

Після визначення цілей навчання розпочинається безпосередньо процес розробки та реалізації навчальних планів і програм.

Програми навчання складаються кваліфікованими фахівцями. При цьому насамперед формулюється навчальний план, що в загальному вигляді визначає, яким чином і в які терміни будуть досягатися цілі навчання. Далі визначаються оптимальні методи та складається програма навчання.

Виділяють дві групи методів навчання:

1) методи, що використовуються в ході виконання роботи (на робочому місці);
2) методи навчання поза робочим місцем.

Основними методами навчання на робочому місці, які не завжди застосовуються в банківській сфері, є ротація та наставництво.

Ротація являє собою метод самостійного навчання, при якому працівник тимчасово переміщується на іншу посаду з метою придбання нових знань і навичок. Крім суто навчального ефекту, ротація позитивно впливає на мотивацію робітника, допомагає зняти стрес, викликаний одноманітністю посадових функцій. Поряд із зазначеними перевагами ротація має один серйозний недолік, який слід враховувати під час стратегічного планування професійного навчання – значний рівень витрат, пов'язаний зі зниженням продуктивності при переміщенні робітника з однієї посади на іншу та необхідністю адаптації на новій посаді.

Наставництво поширене там, де практичний досвід відіграє значну роль у підготовці фахівців. Навчання полягає в тому, що більш досвідчена людина постійно стежить за розвитком учнів, допомагає порадами, підказками тощо. Наставництво потребує особливої підготовки та складу характеру наставника, яким практично неможливо стати за розпорядженням

зверху. Досить часто наставниками виступають колишні співробітники, які вийшли на пенсію, але все ще мають певний корисний досвід.

Основними методами організації навчання банківського персоналу поза робочим місцем є лекції, самостійне навчання, ділові ігри та розгляд практичних ситуацій.

У цілому кожний з цих методів має свої переваги та недоліки. Головним критерієм вибору того чи іншого методу є його ефективність для досягнення стратегічних цілей навчання кожного конкретного працівника та банку в цілому.

Реалізація програм навчання супроводжується постійним поточним контролем з метою виявлення відхилень від наміченого навчального плану та своєчасного внесення коректив.

Оцінка ефективності програм навчання є центральним моментом управління професійним навчанням у сучасній банківській організації.

Оцінити ефективність кожної окремої програми досить складно, оскільки далеко не завжди можна визначити вплив окремої програми на валовий прибуток, що отримується банком за певний період. У такому випадку ефективність оцінюється за рівнем досягнення цілей, що стоять перед програмою.

Використовуються такі непрямі методи оцінки навчальних програм:

- тестування, яке проводиться до і після навчання та свідчить, наскільки збільшилися знання працівника;
- спостереження за реакцією в процесі реалізації програми навчання;
- спостереження за поведінкою співробітників на робочому місці під час навчання;
- анкетування або відкрите обговорення.

Поняття *освіти* як процесу розвитку банківського персоналу має визначатися не як сукупність конкретних знань, а містити в собі безперервний процес методологічної підготовки, досягнення комп'ютерної грамотності, досягнення певного рівня інформаційної культури. Колишнє уявлення про професійну кар'єру (10–20 років навчання та 40 років роботи) суттєво змінюється. Зараз в умовах банківської сфери все більш актуальною є така схема: 10–20 років навчання та 40 років роботи з паралельним навчанням.

Для вирішення стратегічних завдань у банках повинні функціонувати навчально-аналітичні центри, що поєднують комплекс програмно-технічних засобів, інтелектуальні й інформаційні ресурси. Доцільною є інтенсифікація навчального процесу шляхом застосування в ході його реалізації нових інформаційних технологій, сучасних форм і методів контролю.

Одним із проявів стратегічного розвитку персоналу банку, крім безперервного підвищення кваліфікації, є розвиток кар'єри.

У процесі роботи в організації кожний працівник обіймає різні посади, виконує різні функції. Уся логічна послідовність посад, які обіймає співробітник у рамках однієї організації, називається його *кар'єрою* в організації.

Звичайно під кар'єрою розуміють поступове просування співробітників ієрархічними сходами, що супроводжується зміною навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди.

Для одних працівників кар'єра стає результатом реалізації детально розробленого стратегічного плану, для інших – це випадкова послідовність. Очевидно, що для успішного розвитку кар'єри недостатньо лише бажань спеціаліста, навіть якщо їх реалізація планується. Для успішного просування ієрархічними сходами необхідними є професійні навички, знання, досвід, наполегливість та певний елемент везіння, а також лояльність керівництва банку.

Не випадково планування й управління розвитком кар'єри стало за останні роки однією з найважливіших галузей стратегічного управління людськими ресурсами банківських організацій.

Сама суть планування та контролю ділової кар'єри полягає в тому, щоб з моменту прийняття робітника і до моменту прогнозованого звільнення його з роботи організовується планомірне горизонтальне та вертикальне просування співробітника системою посад. Працівник має знати не тільки власні перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але й те, яких показників він має досягти, щоб розраховувати на просування по службі та перехід до більш високого ієрархічного рівня в управлінській структурі банку.

Завданнями процесу планування та реалізації кар'єри з боку керівництва банку є:

- забезпечення відкритості та об'єктивності процесу управління кар'єрою;
- приведення у відповідність цільових настанов банківської організації та окремого її працівника;
- планування кар'єри конкретного працівника з урахуванням його специфічних потреб і здібностей;
- надання можливостей для постійного росту та розвитку працюючих;
- підвищення ефективності процесу планування кар'єри;
- постійне вивчення кар'єрного потенціалу працівників;
- визначення напрямків службового росту, використання яких може задовольнити кількісну та якісну потребу в персоналі банківської організації.

Однією з найбільш поширених моделей управління стратегічним процесом кар'єрного росту є модель партнерства з планування та розвитку кар'єри (рис. 8.9).

Партнерство в даному випадку передбачає співробітництво трьох сторін – працівника, його керівника та відділу персоналу банку. Працівник несе безпосередню відповідальність за планування та розвиток власної кар'єри. Керівник виступає як наставник співробітника. Його підтримка необхідна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, керує розподілом робочого часу тощо. Відділ персоналу банку відіграє роль професійного консультанта і водночас виконує функцію загального управління процесом розвитку кар'єри в банку.

Запропонований процес планування та розвитку кар'єри для конкретного робітника є циклічним процесом, що повторюється в міру переміщення з однієї посади на іншу з розвитком кар'єри.

Стратегічне управління розвитком кар'єри не гарантує реалізації професійних амбіцій для всіх працівників банку. Однак його відсутність викликає психологічне напруження, підвищує плинність кадрів, а також обмежує здатність банку ефективно заповнювати вакантні посади. У той же час практика управління персоналом банківської сфери свідчить, що витрати на створення системи розвитку кар'єри позитивно впливають на потенціал банківської організації в тривалій перспективі.

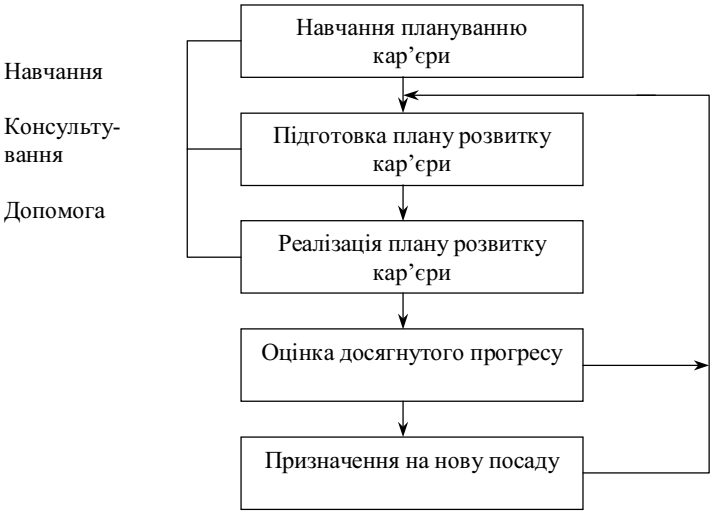


Рис. 8.9. Стратегічний процес планування та розвитку кар'єри

Цифри і факти

Незадоволеність персоналу банків посадовим положенням вирішується переважно шляхом міграції, основними спонукальними мотивами якої виступали:

• *до кризи 1998 р.:*
1) рівень заробітної плати;
2) режим, графік і порядок роботи;
3) стосунки з керівництвом;
4) професійний і психологічний клімат у колективі;
5) можливості посадового росту;
6) сімейні обставини;

• *у період кризи 1998 р.:*
1) невизначеність перспектив роботи;
2) своєчасність виплати заробітної плати;
3) рівень заробітної плати;
4) стосунки з керівництвом;
5) режим, графік і порядок роботи;

• *у 2001 р.:*
1) рівень заробітної плати;
2) професійний і психологічний клімат у колективі;
3) стосунки з керівництвом;
4) можливості посадового росту;
5) режим, графік і порядок роботи;
6) сімейні обставини.

Управління розвитком кар'єри вимагає від робітника та банку певних додаткових (порівняно з основною професійною діяльністю) зусиль, що можуть бути досить значними, але в той же час надає цілу низку переваг як для робітника, так і для банку в цілому.

Для працівника це означає:

- більш високий рівень задоволення від роботи в банку, що надає можливість професійного росту та підвищення рівня життя;
- більш чітке бачення особистих професійних перспектив;
- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності та роботи на більш відповідальних посадах;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Банк має такі переваги:

- мотивований і лояльний персонал, що пов'язує свою професійну діяльність з даним банком;
- можливість планувати професійний розвиток спеціалістів з урахуванням їх особистих інтересів;
- плани розвитку кар'єри окремих співробітників як важливе джерело визначення потреб у професійному навчанні;
- групу зацікавлених у професійному рості, підготовлених, мотивованих працівників для просування на провідні посади банку.

Фактично система стратегічного управління формуванням ділової кар'єри становить один з напрямків задоволення потреб у персоналі шляхом цілеспрямованого стратегічного розвитку власного персоналу банку.

8.6. Діяльність менеджерів при розробці та реалізації стратегії

Формулювання стратегії (образу дій) і її чіткий інструментарій є основою управління та найбільш об'єктивною ознакою ефективного менеджменту організації.

Виділяють три основних види дій менеджера під час розробки стратегії, особливості яких залежать від індивідуальної системи цінностей:

- підприємницький;
- адаптивний;
- плановий.

У межах *підприємницького* способу дій стратегія формулюється однією сильною особистістю та визначається індивідуальним баченням засновника організації. При цьому домінуюча мета полягає в розвитку організації. Прикладом такого типу є компанія Microsoft, діяльність якої багато в чому відбиває бачення процесу розвитку індустрії персональних комп'ютерів засновником компанії Біллом Гейтсом.

Адаптивний спосіб дій (навчання за допомогою досвіду) характеризується більшою мірою оперативним вирішенням існуючих проблем, ніж пошуком нових можливостей. Прибуток знаходиться на незначному, але прогнозованому рівні, що забезпечує стабільність і передбачуваність стратегічного розвитку організації. Процес розробки стратегії може бути спонтанним або керованим. Стратегії звичайно стосуються значної кількості людей, що можуть наповнити її новим змістом і певним чином змінити поведінку організації в цілому. Такий образ дій є типовим для багатьох фінансово-кредитних організацій.

У межах *планового* образу дій стратегічне управління полягає як в активному пошуку нових можливостей, так і в оперативному вирішенні існуючих проблем. У процесі прийняття стратегічних рішень використовується системний аналіз, який розглядає стратегію як процес планування, що має супроводжуватися ефективною реалізацію. Ця класична модель припускає наявність централізованого штату та цілеспрямованість на досягнення певних стратегічних позицій або реалізацію портфельної стратегії.

Вищі менеджери часто мають справу з парадоксом стратегічного управління, зміст якого полягає в тому, що:

- з одного боку, їхнім обов'язком є забезпечення ефективності функціонування організації й одержання очікуваного прибутку в тривалій перспективі;
- з іншого боку, вони повинні бути здатні здійснити швидкий маневр під впливом зовнішніх загроз і можливостей.

Урахування в межах стратегічного планування людського фактора пов'язане з необхідністю пошуку відповідей на безліч питань і прийняттям ряду ключових рішень. Керівництво має дати зрозуміти всім працівникам організації, що витрачає на процес стратегічного планування час і сили через усвідомлення його першочергового значення. Якщо керівник організації хоче впровадити ефективну систему стратегічного планування, він має особисто зарезервувати робочий час для безпосереднього вирішення стратегічних питань і поточного контролю за їх виконанням.

Впровадження системи стратегічного планування в організації супроводжується появою в її структурі групи стратегічного планування, що є суспільним формуванням, члени якого працюють під керівництвом менеджера, що бере на себе функції координатора процесу планування паралельно з виконанням своїх основних посадових обов'язків.

У багатьох західних організаціях група стратегічного планування складається з топ-менеджерів. В Україні існують певні особливості, що впливають на формування складу групи стратегічного планування та визначають недоцільність використання зазначеного вище принципу без належної адаптації:

- домінування на вищих ієрархічних рівнях вітчизняних організацій керівників віком старше 50 років зі значним виробничим і управлінським досвідом, але при відсутності достатнього рівня підготовки для роботи в умовах жорстокої конкуренції та орієнтації на задоволення потреб клієнта. Виняток складає саме фінансовий сектор, де середній вік керівників вищої ланки коливається в діапазоні 40–50 років;
- домінування першого керівника, невисоке бажання працювати в команді, низький рівень формалізації управлінських процедур;
- поширеність практики прийняття рішень з нестандартних проблем винятково на вищому рівні управління.

У зв'язку з цим група стратегічного планування вітчизняних організацій повинна складатися з трьох типів осіб:

- керівники вищої ланки (досвід роботи);
- адміністратори вищої або середньої ланки, призначені на посаду не більше 2–3 років тому (активність, ініціативність, творчий пошук);
- особи без високих адміністративних повноважень, наближені до вищого керівництва для пропонування нестандартних ідей (генерація ідей).

Фахівець, що бере участь у стратегічному плануванні, має відповідати таким вимогам:

- бути *екстравертом*, тобто вміти гнучко адаптуватися до зовнішнього середовища. Такі працівники легко, впевнено діють у непередбачених ситуаціях, віддають перевагу змінам, добре спілкуються з людьми;
- схильність до *інтуїтивного способу пізнання* (високий рівень абстрактного мислення, схильність до вирішення нових проблем шляхом пошуку прихованих можливостей);
- *приймання рішень на підставі особистих вражень*;
- бути *сприймаючим типом особистості* в частині вибору способу поведінки відповідно до умов оточення (такі люди є більш допитливими та універсальними, ведуть гнучкий і спонтанний спосіб життя, прагнуть зрозуміти своє оточення);
- бути *об'єднувачем* (прагнення до об'єднання різних функціональних груп, орієнтація на відкрите мислення, гнучкість в обробці інформації, наявність широкого кругозору, вміння поєднувати протилежні точки зору та ін.);
- сприймання результатів подій як результатів *самокерування* (такі особистості вірять, що їхні досягнення залежать від них самих і меншою мірою покладаються на везіння; є новаторами, займаючи активну позицію стосовно зовнішнього середовища);
- активно використовують *творчі здібності*.

Наведені параметри висвітлюють недоліки адміністративного підходу до формування груп стратегічного планування, тому що у цьому випадку з'являється можливість втрати творчого джерела в процесі стратегічного планування та зведення його до розгляду короткострокових показників і планів. Здатність адекватно сприймати майбутнє та розробляти альтернативні стратегії є однією з головних проблем діяльності групи, створеної відповідно до принципу адміністративного підходу.

Важливим учасником процедури стратегічного планування є сторонній консультант, що пояснюється такими причинами:

- незначною кількістю фахівців зі стратегічного планування та неможливістю самостійного використання формалізованих процедур стратегічного планування;
- необхідністю професійного підходу до стратегічного планування (суб'єктивність самостійної оцінки сильних і слабких сторін організації).

На кожній стадії стратегічного планування консультант вирішує різні завдання, що припускає виконання ним різних ролей, основними варіантами серед яких є адвокат, посередник, викладач, помічник, фахівець і стратег.

Виконання консультантом ролі *адвокату* є актуальною в умовах низького рівня менеджменту організації та відсутності чіткої стратегії розвитку. При цьому має місце зниження доходів, погіршення положення на

ринку та інших показників і індикаторів ділової активності (плинність кадрів, падіння організаційної культури, погіршення якості продукції тощо). Визначення слабких місць організації та усвідомлення необхідності поліпшення ситуації шляхом удосконалення процедури стратегічного планування ефективно здійснюється шляхом консультативної допомоги, в рамках якої консультант діє як адвокат стосовно системи стратегічного планування, тобто захищає її перед керівництвом організації.

Консультант-*посередник* виступає своєрідним буфером між вищим керівництвом і іншим персоналом, тому що більшість рішень у межах стратегічного планування безпосередньо впливає саме на персонал. Посередник, беручи участь в обговоренні цих питань, допомагає визначити, яка кількість працівників знадобиться, які види підготовки персоналу необхідні, яких фахівців варто наймати на роботу та ін., як вплинуть ці рішення на організаційну культуру. Такі проблеми ніколи не сприймаються колективом однозначно. Нововведення завжди мають опонентів, саме тому керівництво має докладати значних зусиль для подолання опору інноваціям. Сторонній консультант, виступаючи провідником змін, сприймається в цьому аспекті колективом більш адекватно.

Хоча процедура стратегічного планування є досить простою, її розуміння членами групи стратегічного планування повинне мати детальний і всебічний характер. Консультант-*викладач* вчить групу стратегічного планування розумінню та використанню методів стратегічного планування.

Усі члени організації повинні зрозуміти суть і необхідність процесу планування та брати в ньому участь, що значно підвищує необхідність широкомасштабного навчання персоналу, виконання якого складає завдання консультанта. Консультант-*помічник* допомагає групі планування у вирішенні проблем взаємодії всередині малих груп. Одна з проблем полягає в складності та делікатності взаємодії членів групи стратегічного планування через знаходження на різних рівнях посадової ієрархії. Помічник сприяє тому, щоб основним методом прийняття рішень стало досягнення консенсусу, а не компромісу. Він піклується про дотримання розумного балансу між відкритістю та творчою конфронтацією членів групи.

Процес стратегічного планування вимагає, щоб члени групи відверто висловлювали свої позиції, що стосуються нинішнього стану організації та її майбутнього розвитку. Це особливо важливо на етапах аналізу внутрішнього стану, коли необхідно об'єктивно розглянути сильні та слабкі сторони, а також під час контролю виконання плану. Проходження через ці етапи є досить складним процесом для більшості груп, особливо для тих, які не мають достатнього досвіду колективної праці. Саме для надання діяльності таких груп відвертості та відкритості необхідний помічник.

Консультант-*фахівець* сприймається групою стратегічного планування як професіонал у сфері технологій стратегічного планування, тобто

неформальний керівник. Завдання фахівця полягає в підвищенні якості процесу стратегічного планування шляхом ефективного спрямування діяльності групи. При цьому є можливість протистояння амбіцій першого керівника організації і функції консультанта, роль якого набагато легше виконувати в організаціях, де перший керівник дотримується демократичного стилю управління.

Стратег. У процесі стратегічного планування деяким питанням в організації взагалі не приділяється уваги. Як правило, знання консультантом галузі, ринків, конкуренції і т.д. є не настільки значними, щоб його активна участь у розробці конкретної стратегії значно підвищила її ефективність. Проте часто група планування не в змозі розглянути очевидні стратегічні варіанти через низький рівень обізнаності в технології стратегічного планування. Консультант може забезпечити істотний вклад, виступаючи в ролі стратега, генеруючи додаткові варіанти. Цю роль консультант найчастіше виконує на стадії визначення стратегічних напрямків.

Незалежно від ролі, у якій виступає зовнішній консультант, він повинен мати:

- детальне знання технологій стратегічного планування;
- досвід успішного застосування технологій стратегічного планування;
- загальний інтелект;
- багату уява, творчі здібності та інтуїцію;
- знання процесів і методів управління;
- уміння глибоко розбиратися в питаннях ринку, глибоке розуміння динаміки діяльності організацій та їх поведінки;
- уміння вести переговори та відшукувати альтернативи;
- знання літератури з бізнесу та ін.

Список використаних джерел

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. – М.: Соминтек, 1997. – 256 с.
2. Барсукова С. Малый бизнес: контуры кадровой политики // Управление персоналом. – 2000. – № 7. – С. 19–33.
3. Бор. З., Пятенко В.В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. – М.: ИКЦ «ДИС», 1997. – 288 с.
4. Голубович А.Д. и др. Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации. – М.: АО «Менатеп-информ», 1992. – 200 с.
5. Дёриг Ханс-Ульрих. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. – М.: Междунар. отношения, 1999. – 384 с.
6. Менеджмент для магистров: Учеб. пособ. / Под ред. А.А. Епифанова, С.Н. Козьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 762 с.

7. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Б.М. Генкена. – М.: ВШ, 1996. – 383 с.
8. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Издательство МГУ, 1997. – 480 с.
9. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
10. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Т.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
11. Фаткин Л.В., Петросян Д.С., Раскатов А.В. Управление финансовой организацией: Теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 152 с.
12. Чижов Н.А. Персонал банка: технология управления и развития. – М.: Центр-Ком, 1997. – 208 с.
13. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. – 300 с.
14. Ярыгин С. Совершенствование форм и методов обучения банковского персонала // Управление персоналом. – 2000. – № 5. – С. 33–37.

Контрольні питання

1. Особливості стратегічного управління персоналом банку.
2. Фактори, що визначають стратегію банку у сфері управління людськими ресурсами.
3. Цілі стратегічного управління персоналом банківської організації.
4. Форми та методи стратегічного управління персоналом банку.
5. Складові елементи системи стратегічного управління банку.
6. Основні складові процесу стратегічного менеджменту персоналу банку.
7. Вимоги та принципи щодо побудови стратегічного планування людських ресурсів банку.
8. Методи прогнозування потреби банку в персоналі.
9. Співвідношення кількісної та якісної потреби банку в людських ресурсах.
10. Місце відбору кандидатів на зайняття вакантної посади в загальній системі стратегічного управління персоналом банку.
11. Фактори, що впливають на процес стратегічного планування банківського персоналу.
12. Джерела набору банківського персоналу, їхні переваги та недоліки.
13. Характеристика основних етапів процесу відбору банківського персоналу.
14. Наставництво та його роль у системі стратегічного управління персоналом банку.
15. Межі використання інституту «випробного терміну» в умовах наймання банківського персоналу.
16. Основні методи організації співбесіди з кандидатом на заняття вакантної посади в банку.

17. Адаптація банківського персоналу, переваги та недоліки організації адаптації у вітчизняних умовах.
18. Методи мотивації банківського персоналу. Особливості побудови стратегічної системи стимулювання в банківській сфері.
19. Основні шляхи та інструменти стратегічного розвитку персоналу банку.
20. Стратегічні функції оцінки банківського персоналу.
21. Оцінка діяльності банківського персоналу: послідовність етапів, основні методи та вимоги до проведення.
22. Оцінка ефективності стратегічних програм розвитку банківського персоналу.
23. Кар'єра банківського співробітника: стратегічне планування та реалізація програм.
24. Джерела фінансування стратегічного розвитку персоналу банку.
25. Альтернативні стратегії банку в напрямку розвитку кадрів.
26. Особливості людських ресурсів у системі стратегічного менеджменту банку.

Список рекомендованих джерел

1. Банковский портфель: В 3 т. / Отв. ред. Коробов Ю.И., Рубин Ю.Б., Солдаткин В.И. – М.: СОМИНТЭК, – 1994.
2. Никитина Т.В. Банковский менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.
3. Банковское дело: стратегическое руководство. – М.: Издательство АО «Консалтбанкир», 1998. – 432 с.
4. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993. – 304 с.
5. Лаврушин О.И. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент). – М.: Юристъ, 2002. – 688 с.
6. Масленченков Ю.С., Дубанков А.П. Экономика банка: разработка по управлению. – М.: Издательская группа «БДЦ-пресс», 1997. – 168 с.
7. Поморина М.А. Планирование как основа управления деятельностью банка. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 384 с.
8. Роуз П. Банковский менеджмент: Пер. с англ. со 2-го изд. – М.: Дело Лтд, 1995. – 768 с.
9. Смирнов А. В. Управление ресурсами и финансово-аналитическая работа в коммерческом банке. – М.: Издательская группа «БДЦ-пресс», 2002. – 176 с.
10. Тимоти У. Кох. Управление банком: В 5 кн. – Уфа: Спектр, 1993.
11. Управление персоналом современной организации. – М.: Интер-Синтез, 1996. – 300 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Рейтинг конкурентоспроможності банків України станом на 01.07.02 р.*

Умовні позначення: 1 – чисті активи; 2 – активи; 3 – балансовий капітал; 4 – прибуток з початку року; 5 – прибутковість (рентабельність) активів; 6 – прибутковість (рентабельність) капіталу; 7 – кредитно-інвестиційний портфель; 8 – міжбанківські кредити; 9 – кредити підприємствам; 10 – інвестиції в цінні папери; 11 – депозити

Назва банку**	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Акціонерний поштово-пенсійний банк "Аваль"	1	1	4	30	110	92	2	2	3	1	1
Акціонерний банк "АвтоЗАЗбанк"	42	37	55	17	18	8	35	35	43	13	32
Відкрите акціонерне товариство "Акціонерний комерційний банк "АВТОКРАЗБАНК"	102	95	87	67	41	61	101	99	105	31	105
Відкрите акціонерне товариство "Аграрний комерційний банк"	110	110	83	76	26	68	99	102	110	25	110
Акціонерний банк "АЖІО"	47	47	39	24	20	24	41	25	48	61	52
Акціонерний банк "Аллонж"	63	64	44	95	89	97	60	116	53	47	100
Закрите акціонерне товариство "Альфа-Банк"	38	40	24	104	109	114	34	83	42	9	59
Відкрите акціонерне товариство "Акціонерний комерційний банк розвитку малого та середнього бізнесу "Антарес"	119	118	121	115	103	110	113	117	108	98	119
Акціонерний комерційний банк "Аркада"	58	60	57	34	19	23	61	118	49	83	47
Акціонерний комерційний банк "Базис"	56	52	85	36	23	12	64	96	66	32	43
Відкрите акціонерне товариство Банк "БІГ Енергія"	26	16	14	11	25	21	21	57	23	16	31
Акціонерний банк "БРОКБІЗНЕСБАНК"	11	11	16	42	96	73	9	15	10	34	10
Акціонерний банк "Банк регіонального розвитку"	81	83	84	57	42	48	69	56	80	28	81
Товариство з обмеженою відповідальністю Комерційний банк "Буковина"	125	123	116	59	5	33	120	119	117	107	121
Відкрите акціонерне товариство Всеукраїнський Акціонерний Банк	22	17	21	33	60	47	19	11	25	14	21

* Розраховано за даними Асоціації українських банків

** Назви подаються згідно з офіційним списком банків України, включених до Державного реєстру банків, станом на 1 січня 2003 р.

Акціонерний комерційний банк "Східно-Європейський банк"	94	90	86	86	64	80	90	55	97	54	88
"Акціонерний Східно-Український Банк "Грант"	84	80	72	106	104	105	78	88	72	77	70
Відкрите акціонерне товариство "Банк "Демарк"	99	98	107	110	100	103	97	84	94	102	90
Акціонерний банк "Діамант"	33	34	17	81	102	107	31	38	34	24	57
Відкрите акціонерне товариство "Селянський комерційний банк "Дністер"	44	35	64	53	69	42	37	41	37	75	42
Товариство з обмеженою відповідальністю "Донецький комерційний біржовий банк "Донбіржбанк"	90	89	50	87	65	91	94	18	126	30	97
Закрите акціонерне товариство "Донгорбанк"	25	28	10	3	2	3	26	54	24	21	33
Акціонерний банк "Донеччина"	98	96	65	62	35	60	89	120	82	86	94
Закрите акціонерне товариство комерційний банк "Донкредитінвест"	67	67	18	26	12	45	71	37	77	113	95
Акціонерний комерційний банк "Європейський"	121	119	112	120	119	120	114	110	112	103	118
Акціонерний комерційний банк "Західбудгазбанк"	115	109	117	88	48	64	115	108	113	114	103
Товариство з обмеженою відповідальністю комерційний банк "Західінкомбанк"	43	41	63	39	40	25	39	42	41	50	36
Товариство з обмеженою відповідальністю комерційний банк "Земельний Капітал"	101	100	108	49	16	28	96	105	91	66	98
Акціонерно-комерційний банк "Золоті ворота"	76	72	96	99	90	88	76	103	67	88	61
Акціонерний банк "ІКАР-БАНК"	92	92	93	37	8	14	92	81	88	70	74
Акціонерний комерційний банк "ІМЕКСБАНК"	52	51	34	35	24	34	53	33	60	115	50
Закрите акціонерне товариство Український Банк Міжнародного Співробітництва "Інвест-Кривбас Банк"	127	125	126	121	120	121	122	94	124	78	124
Акціонерний банк "ІНГ Банк Україна"	17	18	31	16	31	11	15	26	17	7	22
Акціонерний комерційний банк "Індустріалбанк"	40	42	27	7	3	7	38	71	35	71	39
Акціонерне товариство "ІНДУСТРІАЛЬНО-ЕКСПОРТНИЙ БАНК"	35	29	48	66	98	77	32	63	33	35	34
Акціонерний комерційний банк "Інтеграл"	78	79	82	79	62	74	67	44	79	39	78
Відкрите акціонерне товариство "Акціонерно-комерційний банк "Капітал"	97	93	89	108	101	106	91	97	89	43	92
Акціонерний комерційний банк "Київ"	34	31	41	20	28	16	33	68	32	65	28

Назва банку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Товариство з обмеженою відповідальністю "КласикБанк"	124	122	114	119	113	119	119	106	119	116	125
Акціонерний банк "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	69	70	69	54	47	43	77	49	84	40	83
"Акціонерне товариство "Банк Креді Ліоне Україна"	30	30	80	48	75	36	22	12	28	97	25
"Акціонерний Банк Креді Свісс Фьорст Бостон (Україна)"	112	112	49	122	121	122					128
Акціонерне товариство "Кредит Банк (Україна)"	14	10	12	102	118	115	13	13	14	18	12
Акціонерний комерційний банк "Кредитанштальт Україна"	37	39	26	41	46	49	40	113	38	57	82
Закрите акціонерне товариство комерційний банк "Кредит-Дніпро"	19	15	23	15	33	15	18	7	31	8	17
Відкрите акціонерне товариство "Кредитпромбанк"	15	9	8	14	54	41	12	16	12	17	15
Акціонерний комерційний банк "Легбанк"	51	49	66	116	117	116	47	76	45	68	45
Закрите акціонерне товариство Акціонерно-комерційний банк "Львів"	105	106	111	96	56	75	103	91	99	82	101
Відкрите акціонерне товариство "Мегабанк"	36	36	33	44	57	54	36	17	44	62	24
Акціонерний комерційний банк "Меркурій"	79	77	59	38	17	26	81	121	76	41	62
Акціонерний банк "Металург"	62	63	30	29	15	32	54	87	50	46	63
Комерційний банк товариство з обмеженою відповідальністю "Місто Банк"	116	116	94	100	50	90	107	122	98	87	116
Відкрите акціонерне товариство "Міжнародний комерційний банк"	72	50	73	63	67	57	68	89	65	79	55
Акціонерний Банк "Морський"	107	107	104	77	32	62	106	90	102	105	99
Акціонерний комерційний банк "МОРСЬКИЙ ТРАНСПОРТНИЙ БАНК"	24	21	22	61	99	89	25	10	30	38	20
Акціонерний комерційний банк "Мрія"	27	26	42	9	11	2	20	28	21	26	19
Акціонерний комерційний банк "МТ-Банк"	28	22	15	6	9	9	30	29	29	33	23
Акціонерний банк "Муніципальний"	61	62	61	28	13	13	50	58	51	36	58
Закрите акціонерне товариство "Мікрофінансовий Банк"	75	74	40	22	7	18	63	70	59	117	109
Відкрите акціонерне товариство комерційний банк "Надра"	9	7	13	25	97	51	6	9	9	5	9
Акціонерний банк "Національні інвестиції"	60	61	88	70	63	63	52	46	64	27	60
Акціонерне товариство "Наш банк"	82	75	105	51	36	30	87	74	96	20	77
Акціонерний комерційний банк "Новий"	50	48	53	78	82	82	48	115	40	99	44

Закрите акціонерне товариство "Комерційний банк НРБ-Україна"	55	57	102	75	70	58	49	24	57	118	91
Закрите акціонерне товариство "Акціонерний комерційний банк "Одеса-Банк"	111	111	118	92	49	67	100	53	109	94	114
Відкрите акціонерне товариство "Об'єднаний комерційний банк"	57	56	99	93	93	81	73	77	74	45	46
Акціонерний комерційний банк "ОЛБанк"	108	108	119	109	92	98	98	69	104	55	96
"Відкрите акціонерне товариство "Державний ощадний банк України"	4								5		4
Банк Пекао (Україна) Товариство з обмеженою відповідальністю	103	101	62	80	44	79	108	66	114	90	112
Акціонерний Банк "Перший Інвестиційний Банк"	59	59	71	46	39	37	59	73	58	64	54
Акціонерний комерційний банк "Персональний комп'ютер" (Перкомбанк)	86	85	70	73	53	71	110	92	111	74	85
Закрите Акціонерне Товариство "Банк Петрокоммерц-Україна"	48	45	68	47	55	38	56	31	69	48	48
Акціонерний банк "Південний"	13	14	28	19	59	20	11	22	11	95	11
Закрите акціонерне товариство "Полікомбанк"	83	84	76	89	71	86	84	64	85	67	67
Полтавський акціонерний банк "Полтава-банк"	45	46	74	58	68	50	62	51	63	72	37
Акціонерний комерційний банк "ПОРТО-ФРАНКО"	114	114	122	118	116	117	116	112	115	69	106
Акціонерний комерційний банк "ПРАВЕКС-БАНК"	12	12	11	90	112	111	10	5	16	96	14
Закрите акціонерне товариство "ПРАЙМ-БАНК"	123	121	120	112	77	102	118	101	116	89	117
Акціонерний комерційний банк "Прем'єрбанк"	41	38	43	69	88	84	43	80	54	10	40
Закрите акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк"	2	2	2	4	78	22	1	1	2	2	3
Відкрите акціонерне товариство Акціонерний банк "Приватінвест"	118	117	98	107	72	101	124	123	122	108	123
Відкрите акціонерне товариство "Акціонерний комерційний банк "Прикарпаття"	93	87	106	114	108	112	95	67	95	93	72
Відкрите акціонерне товариство "Комерційний банк "Причорномор'я"	89	81	78	64	51	59	82	72	78	101	80
Акціонерний комерційний промислово-інвестиційний банк (закрите акціонерне товариство)	3		1	1		10			1		2
Акціонерний комерційний "Промислово-фінансовий банк"	49	43	46	74	85	85	45	34	47	92	56

Назва банку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Акціонерно-комерційний "Промекономбанк"	74	69	75	72	61	70	66	14	90	119	68
Закрите акціонерне товариство з іноземними інвестиціями та участю українського капіталу "Перший Український Міжнародний банк"	8	6	6	13	79	66	8	3	15	6	8
Закрите акціонерне товариство акціонерний банк "Радабанк"	122	120	110	71	10	46	112	114	107	84	120
Акціонерний комерційний банк "Райффайзенбанк Україна"	10	8	9	21	74	55	7	36	7	109	16
Відкрите акціонерне товариство РЕАЛ БАНК	54	55	91	91	91	83	93	48	101	42	89
Акціонерний комерційний регіональний банк "Регіон-банк"	106	104	103	50	14	31	102	75	100	106	102
Акціонерний комерційний банк "Росток Банк"	77	76	100	98	84	87	70	82	68	80	76
Акціонерний Банк "Синтез"	66	58	47	97	95	96	55	59	52	110	65
Акціонерний комерційний банк "Сітібанк (Україна)"	21	24	20	5	4	5	17	40	18	11	53
Акціонерний комерційний банк "Славутич"	113	113	113	105	76	94	104	62	103	120	108
Товариство з обмеженою відповідальністю Комерційний банк "Стоік"	100	99	79	103	86	100	121	107	125	58	115
Акціонерний банк "Таврика"	65	54	45	94	94	95	51	30	61	56	79
Закрите акціонерне товариство "ТАС-ІНВЕСТБАНК"	96	97	97	56	22	40	85	45	87	121	122
Акціонерний комерційний банк "ТАС-Комерцбанк"	53	53	52	101	105	104	44	23	56	49	49
Акціонерний комерційний банк "ТК КРЕДИТ"	91	91	90	65	43	56	83	93	83	37	93
Акціонерний комерційний банк "Трансбанк"	88	86	54	27	6	17	80	27	92	91	84
Відкрите акціонерне товариство "Універсальний Банк Розвитку та Партнерства"	85	82	95	111	106	109	75	60	75	76	75
"Акціонерний комерційний банк "Український банк торгового співробітництва"	80	78	81	83	73	78	79	111	71	85	66
Акціонерний банк "Укоопспілка"	120	103	124	123	122	123	111	100	106	111	104
Відкрите акціонерне товариство "Банк "Український капітал"	95	94	77	60	34	52	88	109	81	104	86
Акціонерне товариство "Український інноваційний банк"	31	19	101	18	38	4	29	86	26	59	18
Акціонерний банк "Український комунальний банк"	87	88	109	85	66	72	86	78	93	29	69
Закрите акціонерне товариство "Український кредитний банк"	18	20	29	82	107	99	16	20	19	19	26
Акціонерний комерційний банк "Український кредитно-торговий банк"	104	105	92	117	115	118	105	39	121	122	107

Назва банку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Товариство з обмеженою відповідальністю "Український промисловий банк"	70	71	51	68	58	76	58	47	62	123	73
Акціонерний комерційний інноваційний банк "УкрСиббанк"	7	5	7	12	80	44	5	4	8	3	7
Акціонерно-комерційний банк соціального розвитку "Укрсоцбанк"	6	3	5	45	111	108	4	6	6	4	5
Відкрите акціонерне товариство "Державний експортно-імпортний банк України"	5	4	3	8	83	53	3	21	4	12	6
Відкрите акціонерне товариство "Банк Універсальний"	71	68	37	84	81	93	57	85	55	44	71
Відкрите акціонерне товариство "Український Професійний Банк"	73	73	56	43	27	39	74	79	70	81	87
Акціонерний банк "Факторіал-Банк"	64	65	35	52	45	65	72	61	86	15	64
Товариство з обмеженою відповідальністю Комерційний банк "ФЕБ"	126	124	123	124	123	124					126
Фермерський земельний акціонерний банк	128	126	127	125	124	125	123	98	123	124	127
Банк "Фінанси та Кредит", товариство з обмеженою відповідальністю	16	13	36	10	37	6	14	19	13	23	13
Акціонерний комерційний банк "Форум"	23	25	32	31	52	35	24	52	22	60	27
Відкрите акціонерне товариство Комерційний банк "Хрещатик"	32	32	25	23	30	29	28	50	27	112	29
Акціонерний комерційний банк "Чорноморський банк розвитку та реконструкції"	117	115	115	126	125	126	117	124	118	51	113
Товариство з обмеженою відповідальністю Комерційний банк "Кредитно-фінансова спілка "Експобанк"	46	44	60	32	29	19	46	43	46	100	41
Акціонерний банк "Експрес-Банк"	29	27	19	2	1	1	27	8	36	53	35
Відкрите акціонерне товариство "Електрон Банк"	68	66	58	40	21	27	65	32	73	73	51
Акціонерний банк "Енергобанк"	39	33	67	113	114	113	42	95	39	63	30
Акціонерний банк "Еталон"	20	23	38	55	87	69	23	65	20	52	38
Акціонерний комерційний банк "Південкомбанк"	109	102	125	127	126	127	109	104	120	22	111

Додаток 2

Місії, цілі та завдання деяких іноземних банків

Назва банку	Країна	Характеристики
ABN AMRO Bank	Бразилія	*Місія банку* – задовольнити клієнтів і акціонерів банку, а також персонал і організації, які банк обслуговує, шляхом етичного ведення бізнесу і зобов'язання завжди акцентувати увагу на продуктах, послугах і, особливо, якості обслуговування клієнтів.
AIG Private Bank	Швейцарія	*Місія банку* полягає в тому, щоб втілити в життя власне призначення – зберігати, створювати і збільшувати багатство, завжди виступаючи партнером, на якого можна розраховувати, що забезпечується його інноваційним спрямуванням та нерушимою стійкістю скали.
ARAB Bank	Германія	*Місія банку* – стати центром компетентності у вирішенні всіх проблем фінансування, пов'язаних з арабським бізнесом у Німеччині. Підхід банку: – ефективна підтримка фінансових дій в регіоні; – розвиток і реалізація пристосованих фінансових рішень; – кооперація на тривалій основі як з експортерами, так і з імпортерами.
Banca delle Marche's	Італія	*Місія банку* полягає у досягненні таких цілей: – підтвердження положення банку як фінансової основи економіки регіону і зайняття авангардної позиції в Центральній Італії; – зосередження на відносинах з клієнтами через різноманітні канали і якісну турботу; – створення капіталу для регіону Marche за допомогою підтримки локальних ініціатив; – бути довідковим банком, який є основою економіки регіону.
Banco do Brasil	Бразилія	Даний банк займає лідируюче положення на ринку банківських послуг у Бразилії, його місія та стратегічні завдання визначені на підставі його сильної позиції. *Місія банку* сформульована у вигляді документу, що містить такі розділи: 1. Профіль банку – коротка характеристика існуючої ринкової позиції (банк працює на ринку понад 190 років), а також визначення головних пріоритетів (робота з агровиробниками, орієнтація на малі компанії і т.д.) 2. Розвиток бізнесу – у даному розділі зазначені основні напрямки діяльності, на яких має сфокусуватися банк під час ведення власного бізнесу. Такими напрямками є: а) роздрібний сегмент ринку банківських послуг (приватні клієнти); б) ринки капіталу; в) зовнішня торгівля; г) агробізнес; д) соціальна орієнтація.

Bank Millennium	Польща	*Місія банку* – послідовно здійснювати розвиток і реалізовувати на практиці програму посилення ринкового положення. Мета банку визначається його місією – безперервно підвищувати акційну вартість банку, надавати якісні універсальні фінансові послуги найвищого ґатунку для всіх груп клієнтів і відповідати потребам розвитку фінансових послуг Польщі.
Banka Arner	Люксем-бург	*Місія* банку полягає в тому, щоб забезпечувати єдине і універсальне рішення всіх проблем, що пов'язані з активами домашніх господарств. Банк і його філії насамперед визначають стратегію для активів домашніх господарств, а потім реалізують її за допомогою динамічної роботи на ринку відповідно до змін економічного і фінансового середовища. Банк зобов'язується пропонувати приватним і інституціональним клієнтам найбільш цікаві і інноваційні можливості з метою оптимізації їх ресурсів.
Banko Ita S.A.	Бразилія	*Місія* банку – працювати насамперед у сфері зовнішньоекономічної діяльності, обслуговуючи комерційну діяльність, інвестиції, споживчий кредит і портфелі заставної позики.
Banque Carnegie	Люксем-бург	*Місія* банку полягає в тому, щоб зайняти на ринку власну нішу за рахунок вичерпної і надзвичайної якості послуг з приватного банкінгу, усіляко допомагаючи клієнтам, захищаючи і нарощуючи їх багатство, шляхом безпосереднього управління довіреними банку рахунками чи надаючи консультативні послуги.
Banque de France	Франція	*Місія* Центрального банку Франції полягає в тому, щоб виступаючи у ролі складового компонента Європейської системи центральних банків (ESCB) в рамках Маастрихтської угоди, виконувати завдання, поставлені перед даною системою цією угодою.
Banque Paribas	Франція	*Місія* банку характеризується тим, що: – стосовно власних клієнтів банк зобов'язується надавати пріоритет задоволенню їх потреб і постійно підвищувати якість послуг, які він пропонує; – стосовно власних акціонерів банк зобов'язується забезпечувати виконання завдань щодо приросту їх капіталу як основне серед усіх інших завдань; – стосовно власного персоналу банк зобов'язується гарантувати динамічне і стимулююче управління кар'єрою і системою винагородження, розробляючи різноманітні програми участі персоналу у власності банку і підвищуючи роль соціально орієнтованого управління персоналом.
Barclays Bank	Велика Британія	*Місія* – банк прагне бути однією з найбільш розвинених організацій у світі, що надають фінансові послуги, виділяючись інноваційністю, орієнтацією на клієнта, надаючи відмінну продукцію і послуги, гарантуючи чудові кар'єри персоналу банку і сприяючи розвитку організацій, які він обслуговує. Банк зобов'язується виконувати власну місію. Тривала *стратегія* банку – залишатися компанією, що надає фінансові послуги. Банк планує продовжувати зростати у Великій Британії і будувати бізнес у роздрібному продажу і комерційній банківській справі за межами країни, схиляючись до континентальної Західної Європи. Банк розроблятиме послуги і продукцію для багатих замовників і створюватиме глобальні бізнес-структури, такі, як, наприклад, інвестиційна банківська справа і кредитні картки.

Назва банку	Країна	Характеристики
ВС "Victoriabank" S.A.	Молдова	*Місія* банку – розширення спектру банківських послуг, що пропонуються, розширення філіальної та кореспондентської мережі, залучення нових клієнтів, упровадження новітніх банківських технологій. Стабільний розвиток, професіоналізм співробітників банку, зусилля, направлені на розвиток банківських послуг і технологій, дають можливість банку зберігати позицію лідера на фінансовому ринку.
Bendigo bank	Австралія	*Місія* банку – задовольняти клієнта продуктами та послугами найвищої якості, наданими на найвищому рівні обслуговування.
Bloomfield State Bank	США	Банк є найкращим у південно-західному регіоні штату Індіана, банк, безсумнівно, є першим серед банків у виборі для всіх потенційних клієнтів, а також першим серед роботодавців для всіх потенційних робітників. *Місія* банку: 1) банк надає високоякісні послуги, фокусуючи увагу персоналу на задоволенні потреб клієнтів, пропонуючи інноваційні продукти та послуги, а також наймаючи персонал, що має високий рівень кваліфікації у наданні послуг та банківській справі; 2) банк є відмінним роботодавцем, заохочуючи персонал до росту та розвитку, залучаючи його до участі в управлінні; персонал банку заохочується в тому, щоб продукувати інноваційні ідеї, брати на себе зобов'язання; працівники банку беруть участь у визначенні досягнутого рівня прибутковості та розробці цілей досягнення фінансової ефективності. *Цілі* банку: – банк буде прагнути віднайти всі можливості, що дозволять йому розширити набір послуг, які він надає для того, щоб відповідати потребам швидко мінливої фінансової сфери. Це означає, що банк шукатиме можливості для створення вертикальних та горизонтальних альянсів, які допоможуть знизити собівартість та підвищити прибутковість в умовах концентрації на задоволенні потреб клієнтів і підтримці корисного місця роботи для співробітників банку. *Завдання банку*: – банк буде управляти 0,5 млрд. дол. в активах до 2010 р. *Головна лінія бізнесу* – пошук і надання всіх видів кредитних ресурсів та залучення всіх видів коштів на депозит. Однак бажаними є такі типи рахунків, які націлені на побудову довготривалих зв'язків.
Bow Mills Bank and Trust	США	Банк вважає, що він є успішним лише тоді, коли його клієнти досягають успіху. Щоб підтримати таку позицію, банк зобов'язується наполегливо прагнути таких цілей: – докладати активних зусиль, щоб зрозуміти фінансові потреби та проблеми клієнтів банку, а також надавати їм необхідну допомогу та слушні поради; – підвищувати успіх організацій, які він обслуговує, забезпечуючи активне лідерство та розширюючи якість життя в цілому; – намагатися виділити банк зобов'язанням постійно поліпшувати якість послуг та ставлення до працівників банку; – забезпечувати стимулююче середовище для робітників банку, де розвиненим є задоволення роботою та гордість за неї; – прагнути справедливого фінансового повернення інвестованих коштів як основи переваги, стабільності, росту і здатності обслуговувати клієнтів та досягти місії банку.

Citicorp Trust Bank	США	Це один із найдинамічніших банків, що входять до Citigroup. Має понад 600 працівників у 16 філіях на території США та Канади. Його *місія* – ефективно постачати орієнтовані на клієнта рішення, що вирішують боргові запити сімей Північної Америки.
Clearst-ream Int. (клірин-гова компанія)	Люксем-бург	*Місія* компанії полягає в тому, щоб визначати потреби клієнта і надавати йому повний спектр банківських послуг, а також визначати пріоритети розвитку і розробляти нові продукти та послуги. Робота банку має гарантувати, що гроші та цінні папери беруть участь у прозорих і законних операціях, а продукти банку дозволяють підвищити ефективність використання вкладених коштів, мінімізуючи можливі ризики.
Commerce Bank	США	*Місія* банку складається з таких елементів: – робота банку: банк буде першим, кому віддається перевага при наданні цільових фінансових послуг в організаціях, у яких він працює; – бути доступним: базуючись на міцних стосунках з клієнтом, банк прагне посилити дані стосунки; – пропонувати рішення: забезпечуючи правильні рішення, що об'єднують технології банку, експертні знання та фінансову силу; – будувати відносини: наша мета – заслужити лояльність клієнтів та акціонерів і викликати задоволення працівників.
Cowlitz Bank	США	*Місія* банку – бути кращим комерційним банком на власному ринку, спеціалізуючись на наданні фінансових послуг приватному бізнесу та окремим особам на півдні штату Вашингтон. Забезпечується шляхом: – додержання принципу „клієнт – перший у банківській справі" на основі максимального рівня професіоналізму для забезпечення всіх запитів клієнтів банку; – згуртованості працівників банку, орієнтації на послуги, етичної поведінки і справжньої турботи про добробут клієнтів; – упевненості в тому, що без відданої турботи ніщо не є таким недовготривалим, як гарний клієнт.
Credit Suisse Group (інвести-ційний банк)	Швейцарія	*Місія* банку – формувати позицію лідерства як однієї з п'яти провідних глобальних фінансових компаній, концентруючись на двох основних видах діяльності – управлінні активами і наданні фінансового посередництва. Досягти належного виконання місії банк планує за рахунок упровадження нових видів діяльності, нових можливостей, сучасних продуктів, залучення найкращих талантів, постійних капіталовкладень у новітні технології.
Delta National Bank and Trust	США	Головний офіс банку розміщений у Нью-Йорку, є філіал у Майамі. Банк обслуговує клієнтів Латинської Америки. *Місія* банку – пропонування банківських послуг приватним клієнтам, використовуючи команду досвідчених професіоналів, які надають надзвичайно якісні банківські та інвестиційні послуги клієнтам. Банк будує спеціальні відносини з кожним окремим клієнтом, базуючись на унікальному поєднанні традицій, технічної експертизи та довіри. Банк тісно співпрацює з кожним окремим клієнтом, щоб створити ідеальні умови, пропонуючи зручність, турботу та ефективність.

Назва банку	Країна	Характеристики
Deutsche Bank	Німеччина	*Місія* банку – бути лідером у постачанні універсальних фінансових рішень для задоволення потреб клієнтів і найкращим банком у Німеччині, створюючи високоякісну акційну вартість акціонерам і персоналу банку, а також суспільству в цілому. *Місія* банку – забезпечувати офшорні банківські послуги по всьому світу, використовуючи можливості групи Дойчебанк. Вона буде реалізована шляхом досягнення повного задоволення клієнта на основі надання гнучких та інноваційних рішень клієнтам банку у поєднанні з високоякісним обслуговуванням. З метою виконання місії банк підтримуватиме розширення власної мережі філій.
Eisenhower National Clearinghuse (ENC)	США	Банк сестри Ейзенхауера, Бродвейський національний банк був створений у 1941 р. біля Форту Сем Х'юстон (штат Техас) полковником Чарльзом Чивером. Його *місія* полягала в тому, щоб обслуговувати військові сім'ї, що живуть поблизу Форту Сем Х'юстон. У 1943 р. банк відкрив філію у м. Рандольф. З того часу Бродвейський національний банк завжди підтримував „військовий відділ", зобов'язуючись задовольняти унікальні банківські потреби службовців, відставників та цивільної робочої сили, найнятої військовими. У 1973 р. був створений незалежний Ейзенхауерський національний банк для військових клієнтів і обраний як поштовий банк Форту Сем Х'юстон. Від президента Дуайта було отримано дозвіл на використання прізвища родини Ейзенхауерів як назви для цього нового військового банку. Ейзенхауерський національний банк об'єднався з філією Бродвейського національного банку в Рандольфі та став єдиним банком з назвою „Ейзенхауерський національний банк". З того часу банк перетворився на один з найбезпечніших банків країни, що обслуговує клієнтів у 50 штатах, на трьох окремих американських територіях та у 21 країні. За рахунок використання вільних від податку ліній, сучасних технологій передачі даних і Інтернет та маючи найкращі військові банківські програми, банк має змогу задовольняти запити власних клієнтів у будь-який час і будь-де. *Місія* банку – банк зобов'язується надавати фінансові послуги високої якості військовим та пов'язаним з ними ринкам по всьому світу, а також забезпечувати персонал банку позитивними умовами роботи і можливостями для росту.
European System of Central Banks, ESCB	Європейський Союз	*Місія* ESCB (Європейської системи центральних банків) полягає в тому, щоб визначати і впроваджувати монетарну політику ЄС, здійснювати операції з валютного обміну, створювати і управляти валютними резервами, а також забезпечувати безперебійну роботу платіжних систем країн-членів ЄС, здійснювати нагляд за діяльністю кредитних установ і підтримувати стабільність фінансової системи. Розподіл обов'язків між ESCB та центральними банками країн-членів ЄС оснований на значній децентралізації в проведенні єдиної монетарної політики.
First Federals Bank	США	*Місія* банку полягає в тому, щоб: – обслуговувати клієнтів, надаючи їм найновіші послуги за конкурентними цінами та використовуючи найсучасніші технології; – надавати всім членам родини First Federal сприятливі робочі умови з розумною компенсацією та вигодами; – ставитися до всіх клієнтів і членів родини First Federal так, як би вони всі бажали до себе ставитися.

Franklin Savings Bank	США	Банку довірено забезпечення фінансових потреб сімей та малого бізнесу в межах центрального регіону озера Нью-Гемпшир. Банк постійно надає високоякісні послуги, що перевершують очікування його клієнтів. Як незалежний взаємнозберігаючий банк, він підтверджує важливість поліпшення фінансового стану своїх клієнтів і надання підтримки організаціям, які він обслуговує – філософія, яка, на його думку, має поліпшити фінансові результати банку. Щоб гарантувати власний довгостроковий успіх, банк виділяє сприятливе повернення інвестицій. Банк підтримує високомотивований, орієнтований на клієнта, високоосвічений та надзвичайно ефективний персонал, щоб дозволити даному банку як установі, власниками якої є її вкладники, досягти поставлених цілей. Заява взаємності – практично протягом двох століть взаємнозберігаючі банки надавали високоякісні фінансові послуги жителям міст і селищ, які вони обслуговують. Взаємнозберігаючі банки були засновані громадянами зі спеціальною метою – надавати доступ організації до фінансових послуг, яких вона потребувала, однак вони виявилися нездатними виконувати інші послуги. Дипломований у 1869 році банк Franklin Savings є одним із кількох взаємнозберігаючих банків, що залишилися в регіоні Нью-Гемпшир. Як це характерно для взаємнозберігаючих банків, банк Franklin Savings використовує депозити клієнтів, щоб надавати займи організаціям, які він обслуговує. Як справжній банк, він активно співпрацює зі значною кількістю локальних організацій через фінансову підтримку та беручи пряму участь у їхніх проектах. У власному прагненні бути справжнім громадянином країни банк зберігає традиції обслуговування як окремих осіб, так і організацій, які він обслуговує.
Galland Bank	Швейцарія	*Місія* банку – надавати високоякісні банківські послуги, дотримуючись таких принципів: – намагатися працювати в системі людських відносин, щоб підтримувати тісні зв'язки з клієнтами банку; – коли це можливо, встановлювати такі довготривалі стосунки з клієнтами, щоб вони нагадували сімейні; – коли гроші доручені банку, то докласти всіх зусиль для того, щоб примножити їх якомога ефективнішим чином.
Goldman Sachs (інвестиційний банк)	Франція	*Місія* банку складається з таких принципів: – банк ставить інтереси клієнтів на перше місце. Досвід банку свідчить, що в той час, коли він добре обслуговує клієнтів, успіх завжди є його супутником; – активами банку є його люди, капітал та репутація. Якщо будь-яка з цих складових порушується, то страждає банк у цілому. Банк працює відповідно до букви і духу закону, правил і етичних принципів. Довготривалий успіх банку цілком і повністю залежить від неухильного дотримання даного стандарту; – головне завдання – забезпечити високу рентабельність вкладеного капіталу акціонерами банку. Прибутковість є критичною у досягненні високої рентабельності капіталу, створенні капіталу та залученні і утриманні кращих працівників. Значний рівень володіння персоналом банку його акціями вирівнює інтереси персоналу і акціонерів банку.

Назва банку	Країна	Характеристики
Hudson Valley Bank	США	Штаб-квартира банку розміщена у Нью-Йорку. *Місія* банку – залишатися фінансово сильним, незалежним, місцевим банком, що обслуговує клієнтів на обраних ринках таким чином, щоб перевершити очікування клієнтів, створюючи таким чином надзвичайний рівень доходності акціонерного капіталу та кар'єрні можливості персоналу. *Слоган* банку – „Банк є другим після клієнта".
IntesaBci (банківська група)	Італія	*Місія* банку – бути соціально значимим банком, орієнтованим на місцеві організації, відповідати принципам непорушності, динамізму та постійного розвитку.
Bank Julius Baer	Люксембург, Швейцарія, Кайманові острови (США)	*Місія* банку – виконувати завдання, що стоять перед банківською установою, базуючись на персональних відносинах з клієнтами та фокусуючись на основних видах власної діяльності, максимально використовуючи знання спеціалістів банку. У результаті банк здатний надати високоефективну професійну підтримку на будь-якому етапі розвитку компанії, що потребує банківських послуг.
La BAREP (Banque Reescompte et de Placement)	Франція	*Місія* банку при вирішенні завдань управління активами полягає в тому, щоб створювати, управляти та розподіляти серед уповноважених інвесторів такі фінансові інвестиційні інструменти, які б цілком відповідали ринковим тенденціям. Відділ управління активами банку має понад 85 професіоналів у Парижі, Чикаго, Дубліні та Токіо, що очолюють роботу банку на відповідних ринках. Основана на інноваційних і досконалих технологіях лінія банківських продуктів банку надає можливості інвестувати на ринках, які відрізняються високою рентабельністю і диверсифікованістю ризиків.
Manufacturers Bank	США – Японія	Місія банку – бути „банком вибору" для середнього та нижнього рівня компаній, на які сфокусований банк. Банк встановлює довготривалі відносини з клієнтами, постійно підвищуючи рівень задоволення клієнта та надаючи високоякісні продукти та послуги. Банк надає такі умови праці для персоналу, які мотивують високоефективну роботу з метою досягнення поставлених цілей і завдань. Банк підвищує власну акційну вартість, підтримуючи досконалий кредитний портфель. Банк завжди буде справляти позитивне враження на організації, які він обслуговує.
National Bank of Dubai	Арабські Емірати	*Місія* банку – знаходитися на передньому плані надання послуг високої якості, які є одночасно швидкими і надійними, надаючи можливість клієнтам оцінити, як ефективно працювати з даним банком. Банк орієнтований на високий рівень сервісу і задоволення потреб клієнта, намагається бути ідеальним банком для клієнтів.
New Millenium Bank	США	*Місія* банку – пропонувати високоякісні продукти та послуги за справедливою ціною, що надаються уважними працівниками.

Old Mission bank	США	*Місія* банку полягає в тому, щоб надавати високоякісні фінансові послуги та продукти бізнесам, приватним особам та організаціям, які він обслуговує. Даний банк – результат бажання організації мати більш ніж один банківський вибір, що контролюється локально та знаходиться в локальній власності. Успіху банк планує досягти шляхом побудови відносин на основі відповідальної та персоніфікованої уваги до клієнтів, фокусуючись більше на поглибленні відносин, ніж на їх розширенні, на наданні більш повного продуктового вибору з зобов'язанням обслуговувати клієнтів, розуміючи їх потреби. Швидко забезпечуючи прості рішення, банк намагається перевершити очікування клієнтів шляхом: – заохочення партнерів, надання робочих умов, що залучать та утримають кращих працівників як частину команди банку, знаючи, що вони є неоціненним активом і критичними в успіху банку; – створення акційної вартості через зобов'язання обслуговувати громади, фокусуючись на потребах ринку та довіряючи баченню майбутнього радою директорів та акціонерами і вдовольняючи дані потреби; – поліпшення суспільства, беручи активну участь у його житті. Банк контролюється локально і знаходиться у локальній власності. Це гарантує, що фонди, сформовані з коштів організації, реінвестуються в ріст і розвиток організації, яку обслуговує банк, забезпечуючи довгострокові та стабільні можливості для надання робочих місць для нинішніх та майбутніх поколінь. Виконання цих зобов'язань і є справжнім призначенням банку.
Pacesetter Bank	США	Розташований у Блаффтоні, штат Індіана. Головна *місія* банку – пропонувати широкий діапазон якісних фінансових послуг клієнтам банку, задовольняти потреби суспільства, забезпечувати зручні, сприятливі для розвитку та безпечні умови праці для співробітників банку, а також постійно намагатися бути високопродуктивним, орієнтованим на ефективне надання послуг банком, що підвищує власну довгострокову цінність для акціонерів.
Bank Pekao SA	Польща	*Місія* банку – гарантувати постійний і привабливий приріст вартості банку для його акціонерів через посилення його лідируючої ролі на місцевому ринку і стійкий розвиток на ринках Центральної Європи як універсальної фінансової установи, надійного партнера для клієнтів і кращого місця роботи для кращих людей. *Стратегія* банку націлена на збільшення ефективності і прибутковості, скорочення витрат і збільшення його частки на ринку.
Bank Pictet Cie	Швейцарія	*Місія* банку – надавати високоякісні послуги з управління активами і збереження ресурсів приватних і юридичних осіб, завжди ставлячи індивідуума в центр відносин.
Schroder Ivestment Management Limited	Франція	*Місія* банку – використовувати високоякісні знання фахівців банку з управління активами в обслуговуванні потреб клієнтів в усьому світі, а також у забезпеченні приросту капіталу для наших акціонерів. Маючи одну з найбільших мереж філіалів серед будь-яких компаній, що займаються управлінням активами, і більш ніж 250 менеджерів з управління фінансовими портфелями та аналітиками, що охоплюють усі інвестиційні ринки світу, банк пропонує власним клієнтам вичерпний перелік продуктів та послуг.

Назва банку	Країна	Характеристики
The Bank of Italy	Італія	*Місія* банку – виступаючи в ролі складового компонента Європейської системи центральних банків (ESCB), виконувати такі функції: випуск банкнот, банківський та фінансовий нагляд, збереження конкуренції на кредитному ринку, аналіз господарської діяльності, надання казначейських послуг центральному уряду.
The Investec Bank of Israel	Ізраїль	*Місія* банку – прагнення бути однією з кращих банківських груп у світі, якою управляють зобов'язання дотримуватися власних принципів філософії ведення бізнесу і загальних цінностей. Філософія ведення бізнесу: – єдина організація; – зосередження на головних видах діяльності; – диференціація і інтеграція; – матеріальна власність працівника; – створення оточення, яке стимулює ефективну роботу.
Town North Bank	США	*Місія* банку: „Ми будемо надавати високоякісні банківські продукти та послуги, підвищувати економічний ріст та стабільність організацій, які обслуговуємо, і країни, в якій ми живемо. Ми будемо підвищувати акційну цінність банку, заробляти прийнятний прибуток, полегшувати майбутній ріст та тримати кваліфікований персонал. Ми будемо підтримувати високий рівень безпеки та досконалості і будемо впевнені у власному рості. Ми залишимося незалежним банком". Система цінностей банку: – гордість – „у нашій галузі, в нашій компанії і в нашій роботі"; – чесність і цілісність – „робити все правильно, навіть коли ніхто не спостерігає"; – справедливість – „знаходити баланс між нашими інтересами, інтересами наших клієнтів, працівників та ділових партнерів"; – висока репутація – „бути частиною чогось спеціального, підтримувати взаємну повагу"; – надійні комунікації – „внутрішні та зовнішні"; – професіоналізм і конфіденційність – „демонструються завжди"; – обслуговування клієнта – „бути ініціативними з нашими клієнтами"; – стосунки з персоналом – „створення середовища, в якому робітники можуть досягти найвищої працездатності"; – бачення майбутнього – „кожний клієнт буде рекомендувати Town North Bank".
Union Bank	США	Заснований у 1891 році з метою забезпечення фінансових потреб регіону долини Ламойл. Протягом існування банку перелік його послуг та діапазон охоплення ринку істотно змінився. Проте дві речі залишаються незмінними: по-перше, банк зобов'язується надавати послуги клієнтам якнайкращим чином; по-друге, банк зобов'язується відповідати фінансовим потребам організацій, які він обслуговує.
Yolo Community Bank	США	Банк Yolo Community є банком, що знаходиться у приватній власності та є фінансовою установою, направленою на обслуговування організацій. *Місія* банку – надавати високоперсоніфіковані та кваліфіковані фінансові послуги бізнесу, професіоналам та неприбутковим клієнтам у вигідних, безпечних та зручних умовах.

Банк Валетті	Мальта	*Місія* банку – підтримувати високий рівень обслуговування, допомагаючи клієнтам знаходити найкращі рішення їх фінансових потреб. Головна *мета* банку – бути головним постачальником фінансових і пов'язаних з ними послуг. *Цінності банку* – банк поділяє цінності, що підтримують місію банку, та зобов'язується бути найкращим, задовольняючи потреби клієнтів, акціонерів, персоналу та громад, які він обслуговує. *Акціонери* – банк зобов'язується підвищувати вартість акцій, забезпечуючи стабільний ріст та посилення власних позицій, використовуючи при цьому чесні та прозорі методи. *Персонал* – банк турбується про власний персонал, заохочує до відкритих комунікацій та кар'єрного росту. Розвиває творчість та ініціативність, конкурентні умови роботи в команді. *Громади* – банк зобов'язується підвищувати багатство громад, в яких він оперує, підтримуючи подальший ріст та розвиток економіки Мальти.
ВС INVEST-PRIVAT-BANC S.A. (КБ «Інвест-приват-банк» АТ)	Молдова	*Місія* банку – динамічний розвиток універсального банку, отримання доступу на ринок міжнародного капіталу. З метою адаптації до нових економічних умов і вимог сучасного ринку банк має намір надавати послуги на рівні, прийнятому в міжнародній банківській практиці. *Завдання* банку – слідувати комплексному інтегрованому підходу в освоєнні нових напрямів. Акцент робиться перш за все на високоякісні послуги, розробку і реалізацію взаємовигідних проектів. Місія банку сформована у своєрідній *„ідеології"*: – банк – це колектив професіоналів і однодумців; – орієнтир банку – практичне застосування досвіду, накопиченого світовим співтовариством у сфері банківської справи; – мета банку – вирішення фінансових проблем наших клієнтів незалежно від ринкової і соціально-політичної кон'юнктури; – успіх банку – це насамперед успіх його клієнтів і партнерів; – пріоритет банку – турбота про завтрашній день наших клієнтів, інвесторів, акціонерів, співробітників.
ВС "Moldindconbank" S.A. (Молдіндконбанк)	Молдова	*Місія банку* полягає у дотриманні таких принципів: – постійне збільшення рентабельності; – розширення операцій в тих регіонах, де є надійні і перспективні проекти; – збільшення частки на ринку банківських операцій шляхом надання послуг найвищої якості; – застосування розсудливої і новаторської тактики для забезпечення стабільного зростання доходів шляхом розміщення коштів в активи найвищої якості; – максимальне задоволення потреб всіх категорій клієнтів. *Стратегія* орієнтує на досягнення Молдіндконбанком репутації банку з одним із найбільших нормативних капіталів, рентабельністю, що перевершує середній показник по банківській системі і не менш ніж 10–15% рівня інфляції. Згідно зі стратегією банк прагнутиме надавати послуги високої якості, бути новатором в упровадженні нових видів послуг, а також забезпечувати клієнтам мінімізацію банківських ризиків через систему страхування. *Тактика* банку передбачає, що в середньостроковій перспективі реалізується політика послідовного розвитку банку з широкою мережею філіалів, що працюють прибутково і сфокусовані на наданні всіх основних фінансових послуг на базі високих банківських технологій.

Назва банку	Країна	Характеристики
Національний банк Молдови	Молдова	*Місія* банку – досягнення і підтримка стабільності національної валюти, інформування громадськості про макроекономічний аналіз, еволюцію фінансового ринку і надання статистичних даних, включаючи оцінку грошової маси, обсяг наданих кредитів, платіжний баланс і характеристику валютного ринку.
Національний банк Польщі	Польща	Як центральний банк Республіки Польща Національний банк Польщі повинен відповідати за дії, що орієнтовані на грошову стабільність і стабільність фінансової системи, має прагнути створити основи тривалого економічного зростання країни.
Світовий банк	Штаб-квартира у Вашингтоні, США	*Місія* банку полягає в тому, щоб зменшувати бідність та підвищувати стандарти рівня життя за рахунок стабільного росту та інвестицій в людей
Швейцарський національний банк	Швейцарія	*Місія* банку – забезпечувати вирішення таких завдань: – цінова стабільність – головне завдання, передбачає ріст інфляції в межах не більше 2% за рік; – підвищення ефективності платіжної системи; – забезпечення пропозиції грошей; – підвищення використання безготівкових розрахунків; – підтримка валютного резерву; – забезпечення стабільності фінансової системи; – надання статистичної інформації відносно діяльності банківської системи та складання балансу платежів; – виконання всіх завдань, які ставить перед банком конфедерація.

Додаток 3

Місії та основні цілі деяких російських банків

Назва банку*	Місія, основні цілі
Акционерный коммерческий банк "АК Барс"	*Місією банку* як суб'єкта економіки Республіки Татарстан є сприяння процесові економічного розвитку республіки як частини єдиного економічного простору Російської Федерації. Працюючи над досягненням даної мети, банк прагне бути провідною кредитною установою Республіки Татарстан, одним із кращих російських банків, рівноправним і шанованим членом світового банківського співтовариства. Фахівці банку прагнуть здобути своєю працею добру славу професіоналів фінансової і банківської справи, надійних і сумлінних ділових партнерів. Визначаючи свої життєві і професійні пріоритети, колектив банку завжди пам'ятає: „Ми є частиною суспільства, у якому живуть ті, кого ми любимо. І ми працюємо насамперед для того, щоб це суспільство стало багатшим, чистішим і добрішим".
Акционерный промышленно-коммерческий банк "Балтика" (ЗАО)	*Місія банку* – співпраця з підприємствами за принципом тісного партнерства. Банк, працюючи в особливій економічній зоні, прагне допомагати вирішувати найважливіші проблеми: від регулювання фінансових потоків до надання значних кредитів, від консалтингових послуг до захисту інтересів виробничників і фінансистів в органах представницької і виконавської влади через участь в асоціаціях банків.
ОАО "Альфа-Банк"	*Місія банку* – надавати кожному клієнтові повний комплекс найсучасніших банківських продуктів і послуг, постійно впроваджуючи новітні досягнення в галузі інформаційних технологій, удосконалюючи бізнес-процеси і підвищуючи рівень сервісу. Банк керується такими принципами: – „Універсальність – застава надійності"; – „Ми дотримуємо слова. Ми керуємо ризиками"; – „Банк, що поєднує Росію. Банк, що не знає кордонів"; – „Експерт по Росії на Заході, експерт по Заходу в Росії"; – „Кадри вирішують все".
Акционерно-коммерческий банк „Приморье"	*Місія банку* – створення економічно ефективної і соціально затребуваної бізнес-моделі, що має позитивну репутацію в зовнішньому середовищі і характеризується наявністю корпоративних цінностей. *Цінності банку:* 1. Наш клієнт: банк „Приморье" – банк для клієнта. 2. Наші партнери: ми завжди виконуємо свої зобов'язання. 3. Кожний працівник банку – високопрофесійний, енергійний, комунікабельний, ініціативний і соціально значимий член команди. *Основні принципи* діяльності банку: – банк „Приморье" – універсальний банк нового покоління, що динамічно розвивається.

* Назви банків у цьому стовпці наводяться мовою оригіналу (російською).

Назва банку	Місія, основні цілі
	– банк „Приморье" – системоутворюючий банк економіки Приморського краю; – банк „Приморье"– банк, відкритий для співробітництва; що створює сприятливі умови для ведення бізнесу своїх клієнтів з метою процвітання і розвитку економіки Приморського краю; – банк „Приморье"– неухильно додержується законів. Наш клієнт не ризикує, працюючи з нами; – банк „Приморье"– банк із високопрофесійними співробітниками, високим рівнем корпоративної культури, довірчим ставленням до клієнтів. *Цілі,* досягнення яких прагне банк: – стати найбільш пізнаваним банком регіону, візитною карткою банківського співтовариства Приморського краю; – усіляко сприяти розвитку економіки і підвищенню життєвого рівня жителів краю; – брати участь у проектах і програмах, спрямованих на розвиток Примор'я; – бути необхідним для підприємств усіх галузей економіки краю; – мати розвинену інфраструктуру на території краю: філії банку, що існують на основі самоокупності, є в найвіддаленіших куточках Примор'я; – розширювати пакет соціальних гарантій: соціальна політика банку орієнтована на кожного працівника; – бути прозорим для контактної аудиторії. Банк „Приморье"– відкрита система, нам немає чого приховувати.
Региональный акционерный коммерческий банк "Банк Москва"	*Місія банку:* – максимально повно забезпечувати потреби своїх клієнтів, надаючи універсальний набір послуг за міжнародними стандартами на території всієї країни і за її межами; – виявляти гнучкий підхід до запитів корпоративної і приватної клієнтури, а також державних структур і організацій; – виступати в ролі надійного партнера при розвитку бізнесу клієнтів; – сприяти реалізації важливих соціально-економічних програм і інвестицій у реальний сектор економіки. *Основні принципи* діяльності банку: – Банк Москва – банк федерального значення; – Банк Москва – універсальний комерційний банк; – Банк Москва – банк розвитку бізнесу клієнтів; – Банк Москва – соціально відповідальний банк.
Акционерно-коммерческий банк "Бузулукбанк"	*Місією* банку є максимізація довгострокового прибутку шляхом найефективнішого і якісного обслуговування клієнтів банку. За рахунок досягнення вказаної мети банк виконує зобов'язання перед своїми акціонерами і клієнтами.
Акционерный коммерческий банк "Лесобанк"	*Місія* банку – сприяння розвитку лісопромислового комплексу Архангельської області.

ОАО "Универсальный коммерческий банк "Национальный торговый банк"	*Місія банку* сформульована у вигляді слоганів: – Наш Банк - команда професіоналів з ім'ям, досвідом і історією, команда, яку вибрали Ви. Наші клієнти і партнери являють собою зразок ділового успіху і високого соціального статусу. – Головне для нас – взаємна ДОВІРА, в якій ми бачимо основу взаємного розвитку і стратегічного партнерства. – Наша мета – стати Банком НОМЕР ОДИН для Вас. – Ми готові: – надавати бездоганний сервіс, адаптуючи наші технології і систему управління відповідно до Ваших потреб і очікувань; – спрямовувати наш інтелект і можливості на вирішення навіть найскладніших Ваших проблем; – бути Вашим провідником у світі міжнародних банківських технологій. – Ми переконані – бізнес має сенс тільки тоді, коли у виграші залишаються всі його учасники: якщо бізнес не вигідний одному з партнерів, він не вигідний нікому. – Ми цінуємо корпоративну культуру банку, засновану на творчій співпраці, обов'язковості і взаєморозумінні. – Разом ми станемо активними учасниками значущих ділових, суспільних і культурних процесів в регіонах нашої присутності.
Акционерный коммерческий банк "Национальный резервный банк"	*Місія банку* полягає в сприянні економічному розвитку і процвітанню Російської Федерації, перетворенню країни в дійсно велику державу, повноцінного партнера на міжнародних ринках.
Акционерный коммерческий банк "Сберегательный банк Российской Федерации"	*Місія банку* – забезпечувати потреби кожного клієнта, у тому числі приватного, корпоративного і державного, на всій території Росії в банківських послугах високої якості і надійності, забезпечуючи стійке функціонування російської банківської системи, заощадження внесків населення і їх інвестування в реальний сектор, сприяючи розвитку економіки Росії. Стратегічна ціль банку – вийти на якісно новий рівень обслуговування клієнтів, зберегти позиції сучасного першокласного конкурентоспроможного найбільшого банку Східної Європи. Це перебачає створення системи, стійкої до можливих економічних потрясінь в Росії і за кордоном, шляхом оптимального розподілу пропорцій між трьома основними напрямами діяльності – роботою з фізичними особами, юридичними особами і державою. Гасло банку – бути домашнім для приватного вкладника, респектабельним для корпоративного клієнта, опорою і помічником для держави, визнаним авторитетом на міжнародному рівні.
ЗАО "Банк "Русский стандарт"	*Місія банку* сформована у своєрідній ідеології „Російський стандарт". Сутність ідеології – декларування і демонстрація банком нових стандартів бізнесу в Росії: – творення – „ми створюємо цінності, а не перерозподіляємо їх"; – довіра – „ми працюємо чесно, і нам довіряють"; – досконалість – „усе, що ми створюємо, – надійне і красиве"; – досвід – „ми будуємо майбутнє, пам'ятаючи уроки минулого"; – патріотизм – „ми працюємо на благо Росії".

Назва банку	Місія, основні цілі
Акционерный коммерческий банк "ТатИнвестБанк"	*Місія банку* – максимальне задоволення потреб своїх клієнтів у якісних банківських послугах, сприяння розвитку й оптимізації їхньої виробничо-фінансової діяльності, зміцнення взаємовигідного і довгострокового співробітництва. Як складова частина економічної системи країни банк за допомогою своєї кредитної політики й оперативного обслуговування розрахунків між підприємствами й організаціями сприяє повноцінному функціонуванню суб'єктів підприємництва, підтримці вітчизняних товаровиробників, створенню нових робочих місць, сприяючи поступальному розвиткові економіки Татарстану і Росії. *Головна стратегічна мета* "ТатИнвестбанка" – бути універсальним банком, що динамічно розвивається, бути банком з високим ступенем надійності, що сприяє успішній діяльності своїх клієнтів і забезпечує їхнє якісне обслуговування. Політика банку спрямована на підтримку високих темпів росту обсягів банківських послуг, нарощування капіталу банку, мінімізацію ризиків, впровадження нових технологій і підвищення рівня клієнтського сервісу, встановлення з клієнтами довгострокових партнерських відносин. *Завдання банку* – зрозуміти раніше клієнта його потреби в нових видах послуг, що сприяють подальшому розвиткові його бізнесу. *Пріоритетними напрямками* в діяльності банку завжди є обслуговування реального сектора економіки, підвищення якості наданих послуг і продуктів, розробка і впровадження більш ефективних методів роботи, розвиток нових напрямків діяльності банку. *Основними принципами* роботи банку є розумний консерватизм, пріоритет надійності розміщення коштів над їхньою прибутковістю, диверсифікованість і максимальна мінімізація всіх ризиків, гарантія надійності заощадження залучених коштів. Для реалізації поставлених завдань банк має у своєму розпорядженні кваліфіковані кадри. Періодична перепідготовка кадрів, формування власної корпоративної культури, вдосконалення мотивації і підвищення ефективності діяльності всіх підрозділів банка входить до складу основних завдань банку.
ОАО "Урал-внешторгбанк"	*Місія банку* – дотримуючись принципів відповідальності, етики і взаємної вигоди, вивчати і забезпечувати потреби партнерів банку в різноманітних і високоякісних банківських продуктах і послугах. *Основні цінності* банку: – відповідальність; – чесність; – відкритість; – здатність до вдосконалювання; – професіоналізм.
ОАО "Омск-промстройбанк"	*Місія банку* – „Омськ – наша надія, турбота, доля". ВАТ "Омскпромстройбанк" – універсальний банк, що пропонує широкий спектр банківських послуг на рівні світових стандартів господарюючим суб'єктам і населенню омського регіону відповідно до їх потреб. Банк забезпечує свою фінансову стійкість і незалежність шляхом зваженої політики і завдяки зусиллям компетентного і кваліфікованого персоналу. Беручи участь у Програмі розвитку фінансових інститутів, що здійснюється в Росії Світовим і Європейським банками реконструкції і розвитку, ВАТ "Омск-промстройбанк" планує залучати ресурси зарубіжних країн в економіку омського регіону. Своєю діяльністю банк сприятиме фінансовому благополуччю партнерів, вкладників, акціонерів банку.

ОАО "Банк „Дорожник"	*Місія банку* – вивчення і задоволення визначених потреб великих клієнтів, комплексне і якісне обслуговування перспективного і чесного малого і середнього бізнесу через впровадження передових технологій. Надання допомоги в рішенні їхніх проблем.
ОАО Коммерческий банк "Солидарность"	*Місія банку* – „Надійність. Якість. Добробут". Надійність: – зобов'язань банку перед юридичними і фізичними особами; – партнерських відносин з клієнтами і контрагентами; – самого банку як фінансового інституту; – регіону як економічного партнера банку. Якість: – персоналу банку; – послуг банку; – життя в регіоні. Добробут: – працівників банку; – клієнтів банку; – регіонів Росії. Місія спрямована на: 1) персонал банку, його роботу, виконання зобов'язань кожного працівника банку перед роботодавцями і роботодавців перед кожним працівником; 2) взаємини банку з його акціонерами, партнерами і клієнтами; 3) внесок банку в розвиток усього регіону; 4) експансію банку в інші регіони Росії. *Цілі банку*: – прибуток; – збільшення частки ринку і регіональна експансія; – підвищення якості послуг; – підвищення стійкості організації; – розширення спектра послуг і оновлення технології; – робота з корпоративними клієнтами.
ОАО "Коммерческий банк "Гран"	*Місія банку*: – піввікові традиції надійності, доповнені динамікою сучасного етапу розвитку банку, відкривають успішним, зростаючим підприємствам широкі можливості для комплексного фінансового обслуговування; – бездоганна ділова репутація, ріст капіталу і якісний сервіс, заснований на сучасних банківських технологіях і професійному, зацікавленому підході кожного працівника, є гарантіями довгострокового, взаємовигідного співробітництва з клієнтами банку, гідних умов праці і якості життя працівників.
ЗАО "Коммерческий банк "ФИА-БАНК"	„ФИА-БАНК" – це соціально значимий банк, що бере участь у підготовці і реалізації соціальних програм і рішенні соціально-економічних завдань міста і регіону. *Місія банку* – надавати кожному клієнтові максимально можливий набір банківських послуг високої якості і надійності, забезпечуючи акумулювання міських фінансових ресурсів для подальшого інвестування в місцеву економіку з метою реалізації проектів, що сприяють стабілізації і позитивному розвиткові виробничого сектора і соціально-економічної сфери міста. "ФИА-БАНК" – це банк, що працює на благо суспільства, міста і кожного його жителя.

Назва банку	Місія, основні цілі
	Девіз банку – бути респектабельним, надійним і мобільним сучасним банком для корпоративного клієнта, бути домашнім для приватного вкладника, визнаним авторитетом і надійним партнером у світі бізнесу. "ФИА-БАНК" – це сучасний високотехнологічний банк, що поєднує в собі новітні технології надання послуг і кращі традиції банківського співтовариства і російського підприємництва. *Ідеологія* роботи з клієнтами – в основу функціонування банка закладена ідеологія роботи з клієнтом, заснована на поєднанні універсальних банківських технологій з індивідуальним підходом до ситуації і проблематики кожного клієнта. Банк не просто обслуговує клієнта в рамках існуючої технології, а за участю кожного клієнта постійно прагне удосконалити її для того, щоб цілком і оптимально задовольняти потреби клієнта в банківських послугах. "ФИА-БАНК" – це банк, надійність якого доведена часом.
Коммерческий банк "СИНКО-БАНК"	«СИНКО-БАНК» заснований у травні 1994 року як комерційний банк, орієнтований на обслуговування великих і середніх підприємств з метою надання їм повного спектра банківських послуг. Банк входить у холдинг комерційних фірм G-Group з широким спектром діяльності від управління нерухомістю і траспортних послуг до виробництва і реалізації товарів широкого вжитку, зокрема, продуктів харчування. В основу стратегії банку покладені принципи, що дозволяють йому динамічно розвиватися у складних економічних і фінансових умовах країни, розширюючи клієнтську мережу і спектр послуг, що надаються. *Мету* своєї діяльності «СИНКО-БАНК» вбачає у сприянні економічному розвитку і добробуту клієнтів, що обслуговуються банком, шляхом надання громадянам і підприємствам якісних банківських послуг і індивідуального підходу до них. *Місія банку* полягає в тому, щоб забезпечити клієнту якісно новий рівень розвитку його бізнесу. Робота персоналу побудована на взаємозамінності, що додатково підвищує надійність проведених банком операцій і орієнтованості на рішення завдань конкретного клієнта з урахуванням його потреб і переваг. Даний принцип дозволяє надавати комплексні рішення, що максимально відповідає особливостям бізнесу й індивідуальним інтересам конкретного клієнта. Багаторічний досвід роботи дозволяє банкові пропонувати своїм клієнтам оптимальні форми співробітництва, засновані на новітніх управлінських, інформаційних і банківських технологіях. Надійність, висока якість обслуговування, оперативність у роботі і взаємовигідні партнерські відносини з клієнтами – основні *принципи* роботи банку. Розвиток і впровадження сучасних інформаційних і управлінських технологій, мінімізація ризиків, підвищення професіоналізму співробітників, поліпшення якості обслуговування і розширення сфери послуг банк розглядає як основні конкурентні переваги свого бізнесу, головні фактори успішної роботи. Ретельно розроблений набір послуг і банківських продуктів є основою для взаємовигідного співробітництва з клієнтами.
Коммерческий банк "ЮНИАСТРУМ БАНК"	*Місія банку* *"КБ "ЮНИАСТРУМ БАНК" – універсальний банк"* Банк забезпечує своїм клієнтам можливості накопичення заощаджень і успішного ведення бізнесу. Банк відрізняють оперативність і якість обслуговування, що відповідають міжнародним стандартам у сфері банківської справи.

	Стратегічний курс – розширення клієнтської бази, завоювання репутації першокласного банку у всіх сферах діяльності. Досягти своїх цілей можна, дотримуючись кращих банківських традицій, спираючись на професіоналізм співробітників, впроваджуючи нові наукові розробки. Виходячи з пріоритету інтересів клієнта і піклуючись про його фінансовий комфорт, банк пропонує широкий спектр як традиційних банківських послуг, так і індивідуальних схем обслуговування клієнтів. *КБ "ЮНИАСТРУМ БАНК" – банк першокласного персоналу* Працівники банку є командою однодумців, чесно відданих своїй справі. Банк турбується про те, щоб створити всі умови для максимального розкриття його робітниками свого професійного і творчого потенціалу. Банк забезпечує працівникам справедливу винагороду, гарні умови праці й можливості для вдосконалення, що залежать тільки від їхніх індивідуальних здібностей і бажань. Завдяки такому підходу в колективі банку є багато компетентних фахівців, що вміють знаходити ефективні рішення навіть у нестандартних ситуаціях. *КБ "ЮНИАСТРУМ БАНК" – інформаційно відкритий банк* Важливим елементом роботи банку є його інформаційна відкритість. Клієнти завжди можуть оперативно довідатися про всі новини банку, одержати інформацію про його фінансові результати, надані їм послуги і тарифи. Для економії часу клієнтів банк широко використовує систему Інтернет "Банк – Клієнт", що надає вільний доступ клієнтам до його рахунків через Інтернет. *КБ "ЮНИАСТРУМ БАНК" – банк, що турбується про свою репутацію, клієнтів і процвітання їхнього бізнесу* Відкритість, чесність і професіоналізм є основою бізнесу банку. Банк усвідомлює корпоративну відповідальність за соціальне й економічне благополуччя суспільства, ставить інтереси клієнтів вище власних, оскільки твердо впевнений у тому, що успіх банку залежить від успіху його клієнтів. Використовуючи передові банківські технології, підтримуючи з клієнтами відносини партнерства й довіри, створюючи гнучкі й індивідуальні схеми роботи, банк піклується про розвиток бізнесу своїх клієнтів. Банк проводить активну філіальну політику, збільшуючи кількість столичних відділень і регіональних філій, допомагаючи своїм клієнтам просувати бізнес, забезпечуючи їхню присутність у найбільших містах країни. *КБ "ЮНИАСТРУМ БАНК" – банк інноваційних технологій* Банк сприйнятливий до будь-яких ринкових змін, що диктують необхідність розвитку нових продуктів і послуг, використання новітніх технологій, застосовує передові технічні засоби збереження, захисту, обробки, передачі і подання інформації. Це дозволяє максимально скоротити час проходження платежів і всіх видів розрахунків, а також забезпечити клієнтам ефективний доступ через інтернет-систему "Банк – Клієнт".
Акционерный коммерческий банк "УралТрансБанк"	"Уралтрансбанк" є невід'ємною частиною економіки Уральського регіону. Шляхом удосконалення банківських технологій банк зосереджує свої зусилля на комплексному обслуговуванні провідних підприємств регіону. Банк надає свої послуги широкому колу клієнтів, включаючи приватних осіб, підприємства малого і середнього бізнесу. "Уралтрансбанк" ставить за мету збереження стабільності і надійності незалежно від розвитку економічної і політичної ситуації. Банк прагне до створення системи управління, спрямованої на передбачення потреб клієнтів у зручних, надійних і ефективних фінансових послугах, націлений на створення кваліфікованої і ефективної команди для реалізації поставлених завдань.

Назва банку	Місія, основні цілі
Акционерный коммерческий банк "ДельтаБанк"	*Місією* "Дельтабанка" є створення провідного комерційного банку в Росії з найбільш широким спектром банківських продуктів і послуг, особливо у сфері споживчого кредитування. "Дельтабанк" має свій власний унікальний підхід до просування нових кредитних продуктів: він запропонував використовувати гумор у рекламній кампанії. Цей крок, досить новий для ринку банківських послуг Росії, покликаний одночасно як розповісти масовому клієнтові про зручності нових продуктів, так і запропонувати новим клієнтам самим скористатися ними. „Бути несхожим. Бути іншим" – цей девіз, що був обраний банком у 2002 р., дуже точно характеризує нинішній "Дельтабанк" – сучасний, інноваційний, не схожий на інші. Завданням банку є створення на ринку принципово нового банку – відкритого для клієнтів, що не стоїть на місці, а орієнтований на прорив уперед. "Дельтабанк" одним із перших у Росії впровадив програму споживчого кредитування. На цей час "Дельтабанк" – єдиний у Росії банк, що має повну лінію кредитних продуктів для фізичних осіб: від кредитних карт до незабезпечених споживчих кредитів. Найближчим часом банк запропонує клієнтам кредити на покупку автомобіля. "Дельтабанк" орієнтується на надання банківських послуг на рівні світових стандартів клієнтам, що належать до середнього класу. Банк пропонує своїм клієнтам найсучасніші продукти і послуги. Продуктовий ряд "Дельтабанку" постійно поповнюється новими банківськими продуктами, багато з яких є унікальними для російського ринку. Сучасні технології і кваліфікований персонал "Дельтабанку" забезпечують оперативність і якість обслуговування, що відповідають міжнародним стандартам у сфері банківської справи. Основним стратегічним партнером і акціонером банку із серпня 2000 року є Інвестиційний фонд "США – Росія". "Дельтабанк" є складовою частиною фінансової групи "Дельта", куди, крім нього, входять лідер на ринку іпотечного кредитування – "Дельтакредит Банк" і компанія "Дельтализинг", що надає послуги фінансової оренди устаткування.
ОАО Акционерный коммерческий банк „Русский Национальный инвестиционный банк"	*Місія банку* – інвестиції в реальний сектор російської економіки, максимально якісний сервіс і персональний менеджмент для кожного клієнта.
ОАО "Промэкбанк"	*Місія* полягає в тому, щоб надавати індивідуальним позичальникам і малому бізнесу найсучасніші банківські послуги світової якості в найкоротший термін і в такому обсязі, щоб забезпечити акціонерам оптимальний рівень прибутку і справедливу винагороду співробітникам банку.
ЗАО "Сургутнефтегазбанк"	*Місія банку* – забезпечувати потреби кожного клієнта, у тому числі приватного, корпоративного і державного, у будь-якому місці присутності банку в послугах високої якості і надійності, забезпечуючи заощадження внесків населення і їх інвестування в реальний сектор, сприяючи розвиткові економіки регіону і Росії. "Сургутнефтегазбанк" – це один із лідерів банківської системи регіону. Присутність банку у всіх секторах ринку банківських послуг робить його альтернативою будь-якому іншому банкові і забезпечує його функціонування в будь-яких умовах. Банк має технічну оснащеність, що дозволяє йому успішно вирішувати актуальні завдання сьогодення. "Сургутнефтегазбанк" – це універсальний комерційний банк, який прагне задовольняти потреби всіх клієнтів у широкому спектрі якісних банківських послуг. Банк покликаний ефективно розміщати залучені кошти населення і юридичних осіб в інтересах вкладників, клієнтів і акціонерів.

ЗАО "Акционерный коммерческий инвестиционный банк "Церих"	Бізнес банку – надання споживачеві банківських послуг. *Місія* банку передбачає повне задоволення запитів клієнтів. Банк є і має намір надалі залишатися творчим, агресивним, сумлінним і успішним фінансовим інститутом, що надає клієнтам банківські послуги при найвищому стандарті обслуговування. Банк продовжує пошук можливостей для розробки і впровадження нових банківських продуктів, підвищення ефективності своєї діяльності. Банк має намір залишитися в тому бізнесі, який найкраще знає, це банківські операції і пов'язане з ними обслуговування. Банк вірить у довгострокові перспективи прибутковості банківських операцій і продовжить концентрувати увагу і капіталовкладення в напрямку збільшення власної частки у цій сфері бізнесу. Банк вірить у своїх клієнтів, співробітників і інвесторів. Клієнтам він і надалі пропонуватиме найкраще обслуговування при невисоких тарифах. До працівників він буде висувати все більш високі вимоги і пропонувати їм усе більш високу винагороду, що відповідає справедливій оцінці їхнього внеску в загальну справу. Для акціонерів банку він одержуватиме стійкий і високий доход.
ОАО "Уралпромстрой-банк"	З початку XX століття банк працює з фінансами. *Мета банку* – допомагати розвиватися і зміцнюватися економіці Уралу відповідно до принципів довгострокового і взаємовигідного співробітництва з клієнтами банку. *Місія банку* – банк накопичує ресурси і досвід, зміцнює свою філіальну мережу, оновлює й удосконалює технології, щоб завжди (з покоління в покоління) поруч з його клієнтом був надійний і вірний партнер.
ЗАО "Коммерческий банк "Долинск"	Банк не оформив власну стратегію чи місію у вигляді документа, пояснюючи це не тим, що в нього її немає, просто він не хоче обмежувати себе власними, внутрішніми нормами і правилами, які можуть змінюватися надалі, що, у свою чергу, потребуватиме написання нових документів і зміни вже написаних. Крім того, банк вважає, що питання не в тому, є це на папері чи ні.
ЗАО "Коммерческий банк "Универсальные финансы"	*Місія банку* – фінансове забезпечення розвитку бізнесу клієнта при дотриманні індивідуального, гнучкого підходу. Девіз клієнтської політики банку – якість і комплексність наданих послуг. Працівники банку орієнтовані на рішення будь-яких питань клієнта – від оподатковування і валютного контролю для юридичних осіб до допомоги в заповненні податкової декларації фізичним особам. *Метою банку* є не тільки якісне розрахунково-касове обслуговування платежів день-в-день, але й знаходження реального статусу фінансового консультанта, помічника і партнера.

Назва банку	Місія, основні цілі
ЗАО "Банк кредитования малого бизнеса" ("КМБ-Банк")	*Місія банку* – кредитування малих і середніх підприємств і надання їм повного спектра сучасних банківських послуг європейського рівня. Банк готовий обслуговувати і фінансувати будь-який бізнес незалежно від його розміру і прагне до встановлення довгострокових, стабільних відносин з його клієнтами. "КМБ-Банк" – єдиний іноземний банк у Росії, цілком орієнтований на обслуговування і просування мікро-, малого і середнього бізнесу. "КМБ-Банк" працює за західною технологією, адаптованою до умов російського ринку. Банк усвідомлює, що малий бізнес у Росії має потребу в банку-партнері, оперативно і професійно реагуючому на запити своїх клієнтів. Головною метою персоналу й менеджменту є забезпечення професійного, швидкого і якісного обслуговування клієнтів. Банк постійно розширює регіональну мережу, щоб забезпечити доступ до кредитних ресурсів і банківських продуктів максимальній кількості вітчизняних підприємців у російських регіонах.
ОАО "НБД-Банк"	*Місія банку* – надання широкого спектра фінансових і спеціальних експертних послуг високої якості для розвитку нижньогородського бізнесу і сприяння росту добробуту приватних осіб, що проживають у нижньогородському регіоні.

Додаток 4

Місії, цілі та завдання деяких українських банків

Назва банку	Характеристики
Акціонерний поштово-пенсійний банк "Аваль"	*Місія* – бути універсальним банком, який прагне задовольняти потреби своїх клієнтів, використовуючи сучасні банківські технології, розвинуту філіальну мережу та високопрофесійну команду співробітників.
Акціонерний банк "АвтоЗАЗбанк"	*Стратегія* Основним стратегічним напрямком АБ "АвтоЗАЗбанк" було і залишається підвищення надійності і збільшення масштабів діяльності банку.
Акціонерний банк "Аллонж"	*Предмет діяльності банку* – виконання розрахунково-касового, кредитного й іншого видів банківського обслуговування. *Основа фінансової політики* АБ "Аллонж" – надійність і висока якість послуг, що надаються.
Закрите акціонерне товариство "Альфа-Банк"	*Місія* "Альфа-Банк" бачить своєю основною метою надання кожному клієнтові повного комплексу найсучасніших банківських продуктів і послуг, постійне впровадження новітніх досягнень у сфері інформаційних технологій, удосконалення бізнес-процесів і підвищення рівня сервісу.
Акціонерний банк "Банк регіонального розвитку"	АБ „Банк регіонального розвитку" – універсальний комерційний банк, який надає клієнтам практично повний набір банківських послуг на кредитно-фінансових ринках.
Відкрите акціонерне товариство Всеукраїнський Акціонерний Банк	*Місія і стратегічні цілі* – Всеукраїнський акціонерний банк – міжнародний фінансовий інститут, який відрізняється надійністю, стабільністю, високим рівнем обслуговування та бездоганною репутацією. – Для банку важливий кожний клієнт, якому пропонуються багаторічний досвід, знання, вміння та здібності для становлення та розвитку його бізнесу. – Банк – команда професіоналів, яка вирішує найскладніші завдання для клієнтів на основі партнерства, раціональної інфраструктури, міжнародних стандартів та сучасних технологій, що дозволяє забезпечувати необхідну прибутковість, дивіденди для акціонерів, можливість самореалізації, професійний ріст та гідну винагороду робітникам банку.
"Акціонерний Східно-Український Банк "Грант"	Банк працює з кожним клієнтом індивідуально, з урахуванням особливостей його фінансової діяльності. Банк надає консультаційну допомогу всім, хто в ній зацікавлений, з широкого кола фінансових і юридичних питань при вирішенні конкретних завдань.

Назва банку	Характеристика
Акціонерний банк "Діамант"	*Філософія банку* – Банк орієнтується на світові стандарти обслуговування клієнтів і рівною мірою цінує кожного з них. – Банк дотримується законів, етичних норм і правил чесного ведення бізнесу, бездоганно виконує свої зобов'язання і береже свою репутацію. – Банк зберігає нейтралітет відносно політичних партій і напрямків і здійснює свою діяльність насамперед в інтересах вкладників, клієнтів і акціонерів. – Банк відмовляється від участі та фінансування проектів, що несуть у собі соціальну або екологічну загрозу для регіонів України. – Розвиваючи нові напрямки діяльності, продукти і послуги, банк виходить із принципу розумної обережності. – Банк піклується про своїх працівників і створює умови, у яких кожний працюючий може максимально реалізувати свої можливості.
Товариство з обмеженою відповідальністю комерційний банк "Земельний Капітал"	З моменту свого відкриття банк працює в основних сегментах фінансового ринку: проводить зважену кредитну політику; виконує операції з корпоративними і державними цінними паперами; у повному обсязі забезпечує міжнародні розрахунки клієнтів, задовольняє їхні потреби в операціях з іноземною валютою; залучає кошти юридичних і фізичних осіб. Для КБ «Земельний Капітал» характерний стійкий імідж професійного, надійного банку. У ділових колах банк має високий авторитет, серед населення користується довірою.
Акціонерний комерційний банк "Інтерконтинентбанк"	До складу основних акціонерів банку входять провідні українські компанії: ІРА "Стиль-С", "Українська незалежна ТВ-корпорація" (канал "Інтер"), страхова компанія "Синдек". Місія банку полягає в наданні широкого спектра фінансових та спеціальних експертних послуг на рівні міжнародних стандартів для розвитку бізнесу та сприяння підвищенню добробуту своїх клієнтів. Основним принципом клієнтської політики АКБ "Інтерконтинентбанк" є максимальне задоволення потреб юридичних та фізичних осіб у якісних банківських послугах, створення максимально вигідних умов для обслуговування клієнтів, враховуючи індивідуальні особливості і потреби кожного з них, а також зведення до мінімуму ризиків банків-кореспондентів при роботі на українському ринку. Усе це та багато іншого характеризує АКБ "Інтерконтинентбанк" як надійний та гнучкий Банк західного зразка, який є обов'язковим посередником при вирішенні як простих, повсякденних, так і більш складних фінансових проблем, тим самим підтверджуючи своє гасло "Коли складне стає простим!"
Відкрите акціонерне товариство "Кредитпромбанк"	– Динамічно розвивається, універсальний, надійний і стабільний банк, що забезпечує комплексне і якісне обслуговування клієнтів на взаємовигідній, довгостроковій основі. – Досягнення лідируючих позицій на фінансовому ринку України. – Високий професіоналізм і технологічність, розширення спектра наданих послуг, створення умов для росту і процвітання ділових партнерів. – Дбайливе відношення до довірених коштів клієнтів і акціонерів банку, їх постійне збільшення. – Турбота про добробут працівників, їх професійний ріст. – Чесність, відкритість, повага, взаємодопомога, творчий підхід, згуртованість – наші корпоративні цінності.

	Стратегія – це універсальність, надійність і динамічність: – універсальність – здатність запропонувати повний набір банківських послуг для клієнтів будь-якої категорії, уміння знайти вирішення завдання будь-якої складності для задоволення фінансових потреб наших клієнтів; – динамічність – уміння передбачати розвиток попиту на банківські послуги, запобігати фінансовим проблемам наших клієнтів, упроваджувати новітні банківські технології і продукти, а не просто реагувати на ринкові зміни, що вже відбулися; – надійність – це насамперед високі оцінки результатів нашої роботи з боку наших клієнтів, Національного банку України, міжнародних аудиторів; також наша консервативна й обережна політика у сфері формування страхових резервів і оцінки ризиків. Пріоритетний напрямок "Кредитпромбанку" – підтримка національного виробника. Позиції лідера в даному ринковому сегменті створюють реальні передумови для розвитку роздрібного бізнесу банку, дають можливість запропонувати вигідні умови приватним клієнтам і таким чином знайти і зайняти свою нішу в цьому ринковому сегменті.
Відкрите акціонерне товариство "Мегабанк"	Пріоритетним *завданням банку* є забезпечення своїх клієнтів максимально широким спектром банківських продуктів найвищої якості. Банк робить усе для того, щоб у кожного клієнта була можливість користуватися найпередовішими досягненнями фінансового й банківського сервісу – до послуг клієнта всі види банківського обслуговування, системи міжнародних розрахунків REUTERS DEALING і SWIFT, електронних платежів «банк – клієнт».
Закрите акціонерне товариство "Мікрофінансовий Банк"	*Місія* – Бути провідною фінансовою організацією у сфері надання мікро- та мінікредитів приватним підприємцям, малим підприємствам по всій Україні. – Максимально розширити доступ до кредитних ресурсів та банківських послуг приватним підприємцям та малим підприємствам. – Забезпечити клієнтів пакетом банківських послуг за доступними відсотковими ставками. – Відігравати роль „мультиплікатора" процесу мікро- та мінікредитування, подаючи приклад успішної та вигідної роботи іншим комерційним банкам України. – Забезпечити максимальний рівень повернення інвестицій, що відповідає цілям акціонерів.
Акціонерний банк "Муніципальний"	*Концепція* У 2000 році Рада акціонерів АБ «Муніципальний» прийняла концепцію створення сучасного комерційного банку, здатного запропонувати повний комплекс банківського і фінансового обслуговування широкому колу клієнтів. *Стратегія* На основі концепції була розроблена і послідовно перетворюється в життя стратегія, спрямована на планомірний розвиток бізнесу, розширення регіональної мережі банку, універсалізацію його послуг. *Принципи роботи* Основними принципами роботи банку є індивідуальний підхід до потреб кожного клієнта, забезпечення високого рівня обслуговування. Багаторічний досвід роботи в умовах ринку дозволяє банкові пропонувати своїм клієнтам оптимальні форми партнерських відносин.
Національний банк України	*Місія* банку полягає в тому, що Національний банк України є центральним банком, який проводить єдину державну грошово-кредитну політику з метою забезпечення стабільності національної грошової одиниці.

Назва банку	Характеристики
Акціонерно-комерційний банк "ПРАВЕКС-БАНК"	*Місією та головною стратегією* розвитку "ПРАВЕКС-БАНКУ" є ідея універсальності, заснована на принципах максимальної наближеності до клієнта як географічно, так і за спектром виконуваних операцій і послуг.
Закрите акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк"	*Бачення* Бути надійним універсальним міжрегіональним банком України, що орієнтується на інтереси клієнтів усіх форм власності і надає повний спектр якісних послуг по всіх сегментах фінансового ринку. *Місія полягає в*: – завоюванні й утриманні лідируючих позицій на фінансовому ринку України; – сприянні економічному розвитку корпоративних і поліпшенню добробуту індивідуальних клієнтів на основі взаємовигідного партнерства; – наданні комплексу якісних банківських послуг на території України. "Приват-Банк" доможеться цього шляхом енергійних, високопрофесійних дій усього колективу, кожний працівник якого пишається своїм банком. *Основними стратегічними настановами банку на 2003–2005 рр. є:* – раціональне поєднання прибутковості і надійності, при якому ріст капіталу адекватний росту активів; – пріоритетна підтримка малого і середнього бізнесу, середньо- і малозабезпечених прошарків населення, включаючи пенсіонерів і студентів; – підвищення якості і комплексності наданих клієнтам послуг, у т.ч. цілодобова клієнтська підтримка; – активне формування попиту клієнтів на інноваційні види банківських послуг, таких, як віддалений доступ до рахунків, розширення спектра карткових продуктів та ін.; – нейтралітет стосовно політичних партій і об'єднань.
Акціонерне товариство "Український інноваційний банк"	*Місія* банку полягає в залученні широких верств інвесторів, включаючи підприємства та населення, до процесу інвестування в українську економіку. Банк усвідомлює свою роль провідника новітніх банківських технологій з метою розбудови основ ринкової економіки. АТ "Укрінбанк" – український універсальний банк, який на даному етапі працює на внутрішньому ринку України. Свою конкурентну перевагу банк вбачає у створенні та впровадженні високоякісних фінансових послуг на внутрішньому та міжнародному ринках, виходячи з глибокого знання фінансових потреб українського суспільства.
Акціонерний комерційний інноваційний банк "УкрСиббанк"	*Стратегічна ціль* – максимальна універсалізація, направлена на повне задоволення потреб клієнтів у фінансових послугах. *Основний принцип* – індивідуальний підхід до кожного клієнта, якість надаваних послуг, мінімізація банківських ризиків.
Акціонерно-комерційний банк соціального розвитку "Укрсоцбанк"	*Стратегія росту* Внутрішній ріст здійснюється шляхом створення нових або зміни існуючих продуктів, завоювання нових ринків. Зовнішній – шляхом злиття та поглинання, організації ефективного партнерства.

Акціонерний комерційний банк "Форум"	*Місія* Банк об'єднав свої капітали, інтелектуальні ресурси та технології для того, щоб максимально задовольнити потреби клієнтів, партнерів і вкладників у високоякісних банківських послугах і продуктах, ґрунтуючись на зваженій системі оцінки ризиків, забезпечуючи зайнятість і гідну винагороду за працю, постійно збільшуючи вартість акцій банку. *Філософія*: – банк діє в інтересах своїх вкладників і акціонерів; – банк дотримується законів України й етичних норм, гарантуючи конфіденційність кожному клієнту; – банк завжди виконує свої зобов'язання перед вкладниками, клієнтами й акціонерами; – банк розвиває нові напрямки діяльності і нові нетрадиційні продукти; – банк піклується про своїх робітників, створює умови, за яких кожний може реалізувати свій потенціал; – банк здійснює свою діяльність на основі принципів зваженого стійкого розвитку; – банк дотримується у своїй діяльності принципів демократичності та відкритості; – банк сповідує у своїй діяльності принципи інформаційної чистоти та прозорості; – банк здійснює свою діяльність відповідно до міжнародних стандартів з метою інтеграції до європейської банківської системи. *Основні стратегічні напрямки розвитку*: – банк надалі розвиватиметься як універсальний банк, що активно співпрацює з диверсифікованою клієнтською базою в різних секторах економіки; – стратегія банку полягає в розробці, впровадженні та дотриманні послідовної політики, що ґрунтується на зваженій системі оцінки ризиків, органічному поєднанні індивідуального та масового обслуговування різних груп клієнтів на базі існуючих і нових видів банківських продуктів. *Стратегічна мета* Полягає в забезпеченні значних темпів зростання ринкової вартості акцій при збереженні достатнього рівня поточної прибутковості. Для досягнення цієї мети банк вирішує такі завдання: – збереження значного темпу зростання основних балансових показників на рівні, що перевищує відповідні темпи по банківській системі України в цілому; – подальший розвиток мережі філій для формування статусу системного загальнонаціонального банку; – значне збільшення кількості пунктів надання послуг шляхом розвитку мережі філій, відділень і банкоматів; – подальший розвиток і вдосконалення системи управління; – підвищення ефективності кадрової політики та ін.

Назва банку	Характеристики
Відкрите акціонерне товариство "Електрон Банк"	*Місія* – надання універсальних банківських послуг населенню, малому і середньому бізнесу, корпоративним підприємствам на території України, забезпечуючи зростання вартості банку в інтересах акціонерів. *Стратегічна мета* – здійснення розвитку банку швидше, ніж у середньому по банківській системі України. *Концепція розвитку* – зростання обсягів діяльності банку, забезпечуючи при цьому постійний ріст його вартості як шляхом відкриття нових відділень і філій, так і шляхом приєднання інших банків через надання будь-яких банківських послуг у межах чинного законодавства, а також поступове збільшення частки непроцентних доходів у загальних доходах банку.
Комерційний банк "HVB Group Ukraine"	*Місія та стратегія* "HVB Ukraine" прагне бути лідером у наданні фінансових послуг в Україні. "HVB Group Ukraine" є українським комерційним банком у складі HVB Group. Мета – надавати першокласні фінансові послуги на користь української економіки, українських та міжнародних клієнтів HVB. "HVB Group Ukraine" намагається бути провідним банком в Україні щодо цілісності, прозорості, якості, прибутковості та інноваційної потужності. "HVB Group Ukraine" спрямовує свої зусилля на те, щоб стати провідним партнером для міжнародних корпоративних клієнтів та для великих і середніх українських підприємств, поєднуючи присутність потужної регіональної мережі в Україні з міжнародним досвідом HVB Group. Банк в змозі запропонувати широкий спектр високоякісних послуг та дотримуємося принципу індивідуального підходу до кожного клієнта. "HVB Group Ukraine" щойно отримав дозвіл від Національного банку України надавати послуги фізичним особам. "HVB Group Ukraine" надаватиме повний перелік якісних, стандартизованих послуг індивідуальним клієнтам та менеджерам наших корпоративних клієнтів у доповнення до нашої роботи з корпоративними клієнтами. Мета банку – стати "професійним партнером" для фізичних осіб України та клієнтів HVB Group. Надання високоякісних послуг корпоративним клієнтам є основним напрямком роботи банку. Банк надає усі послуги, яких потребують корпоративні клієнти.

Додаток 5

Зовнішнє середовище та основні стратегічні орієнтири діяльності АППБ «Аваль»*

Загальні положення
1. Економічне середовище діяльності Банку
2. Характеристика діяльності Банку в 2001 році
3. Конкурентна позиція Банку серед найбільших банків України
4. Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози Банку (SWOT-аналіз)
5. Загальна стратегія діяльності Банку в 2002 році
6. Маркетингова стратегія Банку
7. Бізнес-стратегії Банку за групами клієнтів
7.1. Бізнес-стратегії стосовно відносин з бюджетними установами та державними фондами
7.2. Бізнес-стратегії стосовно відносин з системними клієнтами
7.3. Бізнес-стратегії стосовно відносин з великими корпоративними клієнтами
7.4. Бізнес-стратегії стосовно відносин з представниками середнього та малого бізнесу
7.5. Бізнес-стратегії стосовно відносин з приватними клієнтами (фізичними особами)
7.6. Бізнес-стратегії стосовно відносин з фінансово-кредитними організаціями
7.7. Стратегія роботи з VIP-клієнтами
8. Стратегія управління ризиками та розвитком Банку
8.1. Управління ризиками
8.2. Розвиток інфраструктури Банку
8.3. Удосконалення системи управління Банком
8.4. Кадрова політика Банку
8.5. Розвиток інформаційних технологій

* Станом на 01.01.2002

Загальні положення. *Місія АППБ «Аваль»* (надалі – Банк) – бути універсальним банком, який прагне задовольняти потреби своїх клієнтів, використовуючи сучасні банківські технології, розвинуту філіальну мережу та високопрофесійну команду співробітників.

Основні стратегічні цінності в діяльності Банку:

- добробут громадян України;
- інтереси клієнтів;
- відповідальність перед акціонерами;
- партнерські стосунки;
- соціальний захист співробітників.

1. Економічне середовище діяльності Банку. Економічна ситуація в Україні в 2001 році характеризувалась відносною стабільністю фінансового ринку та подальшим зростанням основних макроекономічних показників.

За десять місяців 2001 року порівняно з аналогічним періодом 2000 року відбулося зростання обсягів на (%):

- ВВП – 9,1;
- промислового виробництва – 16,1;
- зовнішньоторговельного обороту товарами та послугами – 12,0;
- валової продукції сільського господарства – 9,1;
- капітальних вкладень – 25,0;
- реальних доходів Держбюджету – 1,3;
- реальних доходів населення – 7,8.

Зростання макроекономічних показників відбувалося на фоні зниження темпів інфляції, зміцнення національної валюти, скорочення заборгованості по заробітній платі.

Разом з тим в економіці країни не сталося суттєвих структурних перетворень, у результаті чого зберігся значний рівень залежності вітчизняної економіки від зовнішніх факторів.

Наявні позитивні тенденції сприяли подальшому розвитку фінансового сектора та банківської системи України.

Діяльність вітчизняної банківської системи характеризувалася посиленням конкуренції та нарощуванням обсягів майже всіх основних операцій, при цьому за 2001 рік:

- чисті активи банків зросли в 1,3 рази;
- обсяг кредитів, наданих юридичним особам, збільшився в 1,4 рази;
- обсяги кредитування населення зросли в 1,4 рази.

У структурі ресурсної бази банків випереджаючими темпами зростали строкові кошти клієнтів, що ілюструється такими фактами:

- обсяг коштів населення в банках збільшився в 1,7 рази, у тому числі залишки на поточних рахунках – у 1,5, строкові депозити – у 1,8;
- обсяг коштів юридичних осіб збільшився в 1,2 рази, у тому числі залишки на поточних рахунках – в 1,1 рази, строкові депозити – в 1,6 рази.

У цілому внаслідок зниження темпів інфляції, поетапного зниження облікової ставки НБУ та зростання конкурентної боротьби в банківському секторі протягом 2001 року збереглася тенденція до зменшення доходності активних операцій банків. У результаті на фоні збільшення частки більш дорогих ресурсів у пасивах (строкових коштів клієнтів) мало місце подальше зниження прибутковості банківської діяльності.

2. Характеристика діяльності Банку в 2001 році. Діяльність Банку в 2001 році була спрямована на закріплення ринкової позиції, посилення впливу та досягнення лідерства на регіональному рівні, нарощування обсягів операцій на основі впровадження нових продуктів та технологій обслуговування різних груп клієнтів, активізацію роботи з населенням в частині залучення коштів і кредитування.

Темпи нарощування Банком обсягів основних банківських операцій перевищили середні темпи розвитку вітчизняної банківської системи.

Основними результатами діяльності Банку в 2001 році є:

- досягнення домінуючого впливу Банку на регіональному рівні завдяки стрімкому розвитку мережі відділень (загальна кількість відділень станом на 01.12.2001 складає 621);
- нарощування більше ніж удвічі статутного капіталу та доведення його обсягу до 210 млн. грн. (станом на 01.12.2001 року);
- досягнення лідерства серед банків України в обслуговуванні та кредитуванні підприємств агросектора та переробної промисловості;
- зростання більше ніж удвічі обсягу залучених коштів населення та перехід на новий якісний рівень взаємовідносин Банку з клієнтами – фізичними особами в результаті активізації кредитування населення.

3. Конкурентна позиція Банку серед найбільших банків України

Назва банку	На 01.01.2001 р. (млн. грн.)	Питома вага у банківській системі України, %	Місце	На 01.01. 2002 р. (млн. грн.)	Питома вага у банківській системі України, %	Місце
1	2	3	4	5	6	7
Чисті активи						
1. АППБ "Аваль"	3237	9	2	5094	11	1
2. Промінвестбанк	3376	9	1	3896	8	3
3. Приватбанк	3135	8	3	4439	9	2

1	2	3	4	5	6	7
4. Ексімбанк	2291	6	4	2562	5	5
5. Укрсоцбанк	1709	5	6	1984	4	6
6. ПУМБ	1266	3	7	1173	2	7
7. Ощадбанк	1122	6	5	3125	7	4
8. Інші банки	19915	54	-	25239	53	-
9. Банківська система	37050	100	-	47511	100	-
Обсяг кредитного портфеля юридичних осіб						
1. АППБ "Аваль"	1167	6	4	2093	8	3
2. Промінвестбанк	2174	12	1	2801	10	2
3. Приватбанк	1824	10	2	2834	11%	1
4. Ексімбанк	1231	7	3	1610	6%	4
5. Укрсоцбанк	1007	5	5	1215	5%	6
6. ПУМБ	655	4	6	657	2%	7
7. 0щадбанк	543	3	7	1354	5%	5
8. Інші банки	9758	53	-	14141	53%	-
9. Банківська система	18360	100	-	26704	100%	-
Залишки на рахунках юридичних осіб						
1. АППБ "Аваль"	770	7	5	1114	8	2
2. Промінвестбанк	1645	15	1	1603	12	1
3. Приватбанк	792	7	3	999	7	3
4. Ексімбанк	774	7	4	810	6	5
5. Укрсоцбанк	807	7	2	937	7	4
6. ПУМБ	515	5	6	396	3	6
7. Ощадбанк	218	2	7	328	2	7
8. Інші банки	5817	51	-	7300	54	-
9. Банківська система	11338	100	-	13487	100	-
Залишки на рахунках фізичних осіб						
1. АППБ "Аваль"	475	7	4	1090	10	4
2. Промінвестбанк	678	10	3	1238	11	3
3. Приватбанк	788	12	2	1388	12	2
4. Ексімбанк	268	4	5	459	4	6
5. Укрсоцбанк	242	4	6	481	4	5
6. ПУМБ	148	2	7	265	2	7
7. 0щадбанк	1273	19	1	2105	19	1
8. Інші банки	2838	42	-	4219	38	-
9. Банківська система	6709	100	-	11'244	100	-
Балансовий капітал						
1. АППБ"Аваль"	180	3	6	287	4	6
2. Промінвестбанк	728	11	1	783	10	1
3. Приватбанк	276	4	5	364	5	3
4. Ексімбанк	285	4	4	293	4	5
5. Укрсоцбанк	336	5	2	370	5	2
6. ПУМБ	295	5	3	328	4	4
7. Ощадбанк	155	2	7	237	3	7
8. Інші банки	4255	65	-	5254	66	-
9. Банківська система	6511	100	-	7914	100	-

4. Сильні і слабкі сторони, можливості і загрози Банку (SWOT-аналіз)
Сильні сторони в діяльності Банку:

- репутація;
- лідерство в регіонах;
- лідерство в обслуговуванні агропромислового комплексу;
- достатньо диверсифікована клієнтська база (понад 130 тисяч клієнтів юридичних осіб);
- досить висока якість активів, у тому числі кредитного портфеля;
- стабільність;
- використання сучасних каналів збуту банківських продуктів;
- значний рівень надходжень фінансових ресурсів.

Слабкі сторони в діяльності Банку:

- недостатній рівень розвитку інформаційних технологій;
- залежність від бюджетних та системних клієнтів;
- відсутність системи стандартизації продуктів, послуг та єдиних стандартів обслуговування клієнтів;
- недосконалість системи мотивації персоналу;
- відсутність комплексної системи управління ризиками;
- нерівномірність присутності Банку в галузях економіки;
- недосконалість системи оперативного управління структурними підрозділами.

Ринкові можливості Банку:

- завоювання домінуючих позицій в регіональних соціально-економічних програмах;
- збереження лідируючих позицій в обслуговуванні агропромислового сектора та розширення частки на цьому ринку до 40–50%;
- збільшення частки ринку обслуговування переробної промисловості;
- збільшення частки ринку обслуговування населення шляхом створення повноцінного комплексу розрахункових, депозитних та кредитних послуг.

Ринкові заогрози Банку:

- невизначеність політико-економічної ситуації в країні;
- можливість непрогнозованого відтоку коштів бюджетних та системних клієнтів;
- зростання конкуренції в банківської сфері;
- можливість переходу висококваліфікованих фахівців до конкурентів;
- ризикованість кредитних вкладень до агропромислового сектора.

5. Загальна стратегія діяльності Банку в 2002 році. Банк в подальшому розвивається як універсальний роздрібний системний банк, який активно працює з різними групами клієнтів по всій території України.

Стратегія Банку ґрунтується на розробці, впровадженні та дотриманні виваженої та послідовної політики, що базується на органічному поєднанні індивідуального та масового обслуговування різних груп клієнтів на основі існуючих та впровадженні нових видів банківських продуктів.

Основними стратегічними завданнями Банку в 2002 році є такі:

- подальше нарощування обсягів основних банківських операцій та диверсифікація клієнтської бази;
- посилення регіонального впливу та присутності в регіонах, в яких позиції Банку є недостатньо сильними;
- збереження та розширення лідируючих позицій Банку в пріоритетних галузях народного господарства;
- зміцнення ринкової позиції на ринку банківських послуг для населення;
- завоювання домінуючих позицій на ринку послуг для фінансово-кредитних організацій;
- впровадження ефективної системи управління ризиками;
- створення системи управління якістю банківських продуктів;
- вдосконалення організаційної структури;
- створення гнучкої системи управління на основі вдосконалення системи нормативного управління та оптимізації системи розподілу повноважень між різними рівнями організаційної структури.

Основними цілями Банку в 2002 році є:

- розширення частки ринку обслуговування АПК до 40–50%, переробної промисловості – до 70%;
- нарощування капіталу до 470 млн. грн., у тому числі статутного капіталу – до 350 млн. грн.;
- нарощування обсягу «небюджетної» ресурсної бази до 3 240 млн. грн.;
- доведення обсягу кредитного портфеля юридичних і фізичних осіб до 3 200 млн. грн.;
- отримання комісійних доходів в обсязі 360 млн. грн.;
- отримання прибутку до оподаткування в розмірі 41 млн. грн.

6. Маркетингова стратегія Банку

Основними напрямками маркетингової стратегії Банку є:

- забезпечення потреб масової клієнтури в банківських послугах шляхом надання стандартного набору конкурентоспроможних банківських продуктів, призначених для різних регіональних, галузевих та соціальних груп клієнтів:
  - стандартизація та уніфікація продуктів і послуг, включаючи комплекс організаційних, інформаційних, фінансових та юридичних процедур, об'єднаних єдиною технологією, спрямованих на зниження витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів;
  - здійснення стандартної тарифної політики масового збуту банківських продуктів та послуг;

- створення системи індивідуального обслуговування клієнтів з повним спектром банківських продуктів і послуг на рівні міжнародних стандартів:
  - впровадження системи персонального менеджменту;
  - розробка індивідуальних схем і технологій, необхідних для задоволення потреб клієнта;
  - здійснення гнучкої тарифної політики індивідуального обслуговування.

Стратегія бізнес-комунікації Банку спрямована на забезпечення стійких стосунків з різними групами клієнтів, залучення нових клієнтів та розширення обсягів обслуговування шляхом формування та підтримки позитивного іміджу Банку.

Основні стратегічні цілі Банку у сфері бізнес-комунікацій:

- формування та підтримка іміджу Банку;
- формування бренду;
- формування сприятливої громадської думки;
- створення іміджу продуктів Банку;
- закріплення конкурентних переваг Банку;
- залучення нових клієнтів;
- збільшення обсягу продаж банківських продуктів.

Основними шляхами досягнення зазначених цілей є:

- створення єдиного корпоративного стилю;
- підтримка єдиного стилю оформлення всіх підрозділів Банку;
- створення системи PR з метою закріплення бренду Банку у свідомості масової аудиторії;
- розробка рекламної стратегії;
- використання інформаційних каналів розміщення реклами:
  - масових (газети, рекламні стенди, радіо, телебачення, прямі поштові повідомлення);
  - індивідуальних (програма персональних телефонних повідомлень, персоніфіковані рекламні продукти для VIP-клієнтів);
- спонсорство;
- меценатство та благодійність;
- лобіювання.

7. Бізнес-стратегії Банку за групами клієнтів

7.1. Бізнес-стратегії стосовно відносин з бюджетними установами і державними фондами

Банк у свої діяльності співпрацює з такими бюджетними установами і державними фондами:

- Пенсійний фонд;
- Державна митна служба України;

- Фонд соціального страхування;
- Державний бюджет України;
- місцеві бюджети та позабюджетні фонди тощо.

Стратегія стосунків Банку з бюджетними установами та державними фондами полягає у підтримці рівноправних партнерських взаємовідносин, які базуються виключно на взаємовигідних умовах і зорієнтовані на досягнення таких цілей:

- підтримка ліквідності Банку шляхом переведення у високоліквідні активи не менше 80% коштів цих клієнтів;
- застосування в кредитних операціях не більше 20% коштів цих клієнтів;
- забезпечення беззбитковості обслуговування для Банку клієнтів даної групи;
- використання можливостей клієнтів цієї групи для просування та збуту нових банківських продуктів.

Досягнення зазначених цілей планується за рахунок забезпечення високоякісного обслуговування за такими напрямками:

- оперативне кредитування на всіх рівнях;
- управління фінансовими потоками;
- реалізація зарплатних проектів;
- кредитування працівників бюджетних установ;
- використання технічних та технологічних засобів при наданні послуг з контролю за фінансовим станом в режимі on-line;
- розробка, впровадження та просування нових послуг та пілотних проектів для державних бюджетних клієнтів.

7.2. Бізнес-стратегії стосовно відносин з системними клієнтами. До цієї групи клієнтів належать корпоративні клієнти з розвинутою філіальною мережею по всій території України. Основними цілями побудови стратегічних стосунків з ними є:

- забезпечення єдиного підходу в обслуговуванні;
- збереження стосунків з існуючими та залучення до обслуговування нових системних клієнтів;
- забезпечення прибутковості обслуговування операцій з системними клієнтами.

Основними продуктами, що пропонуються для системних клієнтів, є:

- оперативне кредитування на всіх рівнях;
- управління фінансовими потоками;
- депозитні схеми;
- зарплатні проекти;

- операції з цінними паперами, включаючи андеррайтинг, спекулятивні та трастові операції;
- розробка та просування нових видів послуг та пілотних проектів;
- використання технічних та технологічних засобів при наданні послуг з контролю за фінансовим станом в режимі on-line.

7.3. Бізнес-стратегії стосовно відносин з великими корпоративними клієнтами. До цієї групи належать провідні підприємства пріоритетних галузей народного господарства як загальнодержавного, так і регіонального рівня, співпраця з якими ґрунтується на збереженні персональних відносин та взаємному корпоративному інтересі як Банку, так і корпорацій.

Основними стратегічними цілями Банку в стосунках з великими корпоративними клієнтами є такі:

- зміцнення та посилення впливу в основних галузях економіки та завоювання нових ринків:
  - збереження лідируючих позицій і їх подальше розширення в пріоритетних галузях народного господарства (сільське господарство, переробна промисловість, суднобудування, легка та харчова промисловість, торгівля та громадське харчування, страхування і пенсійне забезпечення);
  - завоювання і закріплення позицій в нових для Банку секторах економіки (енергетика, газова та нафтопереробна промисловість, хімічна та нафтохімічна промисловість, машинобудування, транспорт, будівництво тощо);
- обмеження концентрації загального обсягу коштів великих корпоративних клієнтів на рівні не більше 30–35% від обсягу поточних та строкових коштів небюджетних клієнтів.

Основними продуктами, що пропонуються для групи великих корпоративних клієнтів, є:

- послуги персональних менеджерів;
- синдикатне кредитування;
- управління фінансовими потоками;
- індивідуальні розрахункові схеми;
- зарплатні проекти;
- організація та обслуговування випуску корпоративних цінних паперів (андеррайтинг);
- операції з цінними паперами, включаючи спекулятивні та трастові;
- участь в управління акціонерним капіталом;
- індивідуальні депозитні схеми;
- розрахункові та валютообмінні операції;
- страхування кредитних ризиків;
- надання консультаційно-правових послуг.

7.4. Бізнес-стратегії стосовно відносин з представниками середнього та малого бізнесу. Стратегія стосунків з цією групою клієнтів ґрунтується на взаємній зацікавленості: клієнтів – в оперативному отриманні стандартного набору високоякісних послуг; Банку – в розширенні сектору середнього та малого бізнесу як основного споживача масових банківських послуг з метою збільшення частки ринку, диверсифікації ресурсів, збільшення активів і надходжень.

Основними стратегічними цілями розвитку стосунків Банку з представниками малого та середнього бізнесу є:

- досягнення високої прибутковості банківських операцій;
- утримання частки операцій з представниками середнього та малого бізнесу в активах і в небюджетній ресурсній базі на рівні не менше 40–50%;
- залучення нових клієнтів і клієнтських груп;
- диверсифікація кредитного портфеля за галузями народного господарства.

Основні продукти, що пропонуються для клієнтів – представників середнього та малого бізнесу:

- розрахунково-касове обслуговування;
- кредитування;
- валютообмінні операції;
- операції з цінними паперами;
- зарплатні проекти;
- операції з пластиковими картками.

7.5. Бізнес-стратегії стосовно відносин з приватними клієнтами (фізичними особами). Стосунки з приватними клієнтами ґрунтуються на прагненні забезпечити надійність і фінансову стабільність, диверсифікацію ресурсів та надходжень, зміцнення позицій Банку на перспективних сегментах ринку (іпотечному та споживчому кредитуванні, картковому бізнесі).

Основними стратегічними цілями розвитку стосунків Банку з приватними клієнтами є такі:

- подальше нарощування ресурсної бази за рахунок залучення коштів фізичних осіб на депозитні, поточні та карткові рахунки:
  - збільшення частки Банку на ринку депозитів фізичних осіб до 11–12%;
  - доведення обсягу залучених коштів фізичних осіб до 1 670 млн. грн.;
  - доведення кількості пенсійних рахунків, відкритих у відділеннях Банку, до 1 млн.;
  - збереження ринкової позиції Банку в картковому бізнесі на рівні 20%;

- доведення обсягу кредитного портфеля фізичних осіб до 210 млн. грн.;
- збільшення обсягів комісійних операцій шляхом:
  - грошових переказів (збереження існуючої частки ринку «Вестерн Юніон» у розмірі 50%, впровадження системи грошових переказів «Аваль-Експрес»);
  - операцій з дорогоцінними металами.

Основні продукти, що пропонуються Банком приватним клієнтам:

- депозитні операції;
- карткові послуги;
- операції з чеками;
- грошові перекази;
- розрахунково-касове обслуговування;
- валютообмінні операції;
- споживче кредитування (кредитування під заставу та під нерухомість, надання розстрочки, овердрафти).

7.6. Бізнес-стратегії стосовно відносин з фінансово-кредитними організаціями. Стосунки Банку з фінансовими інститутами є партнерськими взаємовідносинами, які ґрунтуються, з одного боку, на зміцненні ринкових позицій Банку в умовах зростаючої конкуренції, з іншого – на розширенні кола фінансових партнерів та завоюванні нових сегментів ринку.

Основними стратегічними цілями розвитку стосунків Банку з фінансово-кредитними організаціями є:

- збереження ринкової позиції основного оператора на ринку міжбанківських ресурсів;
- розширення кола банків-партнерів на внутрішньому ринку, а також шляхом залучення до співробітництва банків країн Балтії та СНД;
- досягнення лідерства в обслуговуванні малих банків, страхових компаній та інших фінансових інститутів;
- активізація роботи з торговими партнерами Східної Європи за експортно-імпортними операціями.

7.7. Стратегія роботи з VIP-клієнтами. До групи VIP-клієнтів належать клієнти, діяльність яких може суттєво впливати на діяльність Банку або його окремих підрозділів.

Стратегія стосунків з VIP-клієнтами ґрунтується на індивідуальному підході до обслуговування даної категорії клієнтів та створенні персональних відносин з кожним з них.

Шляхами реалізації стратегії розвитку стосунків Банку з цією групою клієнтури є:

- визначення чітких критеріїв віднесення клієнта до категорії VIP залежно від існуючої клієнтської бази Банку;

- виділення VIP-клієнтів на рівні всіх структурних підрозділів Банку;
- визначення ідеології стосунків з VIP-клієнтами;
- призначення персональних менеджерів з обслуговування конкретних VIP-клієнтів;
- розробка та впровадження індивідуальних схем обслуговування VIP-клієнтів;
- створення системи оцінки прибутковості VIP-клієнтів для обґрунтованого визначення персональних тарифів;
- активне використання програмного забезпечення з метою отримання інформації щодо «прибутковості» кожного клієнта;
- здійснення гнучкої тарифної політики по відношенню до кожного клієнта.

Додаток 6

Материалы по стратегическому менеджменту в Акционерном коммерческом инновационном банке «УкрСиббанк»*

Вступительное слово к «Корпоративному видению и стратегии «УкрСиббанка»

Корпоративное видение и стратегия АКИБ «УкрСиббанк» на период до 2004 г. были разработаны и утверждены Советом банка в июне 2001 г.

Для лучшего понимания сути и духа прилагаемого документа хотелось бы описать внутреннюю и внешнюю среду, в которой этот документ появился, а также цели, заложенные в этот документ.

В конце 1990-х годов АКИБ «УкрСиббанк» был довольно крупным региональным банком. Будучи банком-лидером в харьковском регионе, в других регионах Украины банк имел недостаточно сильные позиции. К 1999 году филиальная сеть банка насчитывала всего 4 филиала. В своей клиентской политике банк делал упор на обслуживание крупных корпоративных клиентов, операции с физическими лицами проводились в небольших объемах. По величине активов на 01.01.2000 банк занимал 17-е место среди украинских банков.

При этом банк обладал потенциалом для роста и необходимыми для этого ресурсами: высокопрофессиональной командой менеджеров, поддержкой со стороны акционеров в планах по развитию банка, большим объемом капитала. Значительный по украинским меркам опыт успешной банковской деятельности, опыт работы с крупными предприятиями и организациями служили дополнительным конкурентным преимуществом.

Основными стимулами к агрессивному росту стало осознание того, что на рынке финансовых услуг нет стабильных ниш, которые могли бы обеспечить банку долгосрочный устойчивый рост и развитие. Для того чтобы быть успешным, банк должен быть максимально универсальным,

* Подано мовою оригіналу

ориентированным на предоставление широкого спектра финансовых услуг, предлагать все новые и новые банковские продукты.

Также тогда уже было понятно, что спад в экономике Украины завершается, и за ним следуют стабилизация, рост и связанные с ними повышение благосостояния населения и больший спрос с его стороны на финансовые услуги. Кроме этого, экономическое оживление, безусловно, должно отразиться на субъектах хозяйственной деятельности, увеличив их потребность в кредитовании и увеличив их финансовые потоки.

Реализация планов активного роста началась в 1999–2000 гг. Перед банком были поставлены масштабные цели: стать одним из ведущих банков ва Украине, построить общенациональную филиальную сеть, резко расширить спектр совершаемых операций и круг клиентов, с которыми работает банк. Банк должен был стать действительно универсальным финансовым учреждением национального уровня.

Для поддержания высоких темпов роста, определения ключевых направлений развития необходим был документ, который бы сконцентрировал в себе главные цели, стоящие перед банком, выделил приоритеты в развитии и изложил основные пути решения поставленных задач.

Была принята стратегия активного роста. Рост должен был включать в себя как географическое расширение торговой сети банка, так и охват новых групп клиентов, предложение совершенно новых банковских продуктов.

Принятая стратегия предусматривала следующие основные шаги:

- расширение филиальной сети до уровня охвата ею основных промышленно развитых и густонаселенных регионов; формирование вокруг филиалов сети безбалансовых отделений;
- формирование устойчивого брэнда банка на национальном уровне;
- резкое расширение круга клиентов, с которыми работает банк;
- построение стройного продуктового ряда, позволяющего в полном объеме удовлетворять запросы клиентов банка;
- стандартизация банковских продуктов, возможность их быстрого тиражирования в торговой сети;
- совершенствование системы управления банком.

Так как на данном этапе развития банку предстояло выйти на новые рынки (как в географическом, так и в продуктовом смысле), особый акцент в документе делался именно на маркетинговой стратегии и разработке конкретных шагов и приемов, позволяющих достигать поставленных целей.

Значительное внимание в стратегии банка уделялось разработке продуктов, которые будут востребованы рынком, и технологиям, позволяющим сделать эти продукты легкодоступными для целевых групп клиентов.

Планирование осложнялось тем, что активное развитие банка происходило на фоне значительных изменений в экономике и банковском секто-

ре. Дело в том, что рост других крупных украинских банков либо происходил в совершенно иных экономических и политических условиях (Приватбанк, АППБ «Аваль», банки первой волны – «Инко», «Возрождение», «Градобанк»), либо имел не такую сильную динамику («традиционные» системные банки – ПИБ, «Укрсоцбанк», «Укрэксимбанк»). Опыт банков других стран (СНГ, Восточная Европа) также мог быть использован лишь отчасти. Поэтому планирование финансовых показателей носило индикативный характер и предназначалось в основном для задания целевых темпов роста.

Основным инструментом реализации стратегии банка служит бизнес-план на текущий год. Входными параметрами для него как раз и являются цели и подходы, заложенные в корпоративном видении и стратегии банка. Определяются целевые значения долей рынка, которые стремится завоевать банк, прогнозируются емкость и темпы развития основных рынков, на которых банк оперирует или собирается выйти. Исходя из этих прогнозов, с учетом имеющихся ресурсов банка (человеческих, рыночных, перечня конкурентных преимуществ, имеющегося и планируемого продуктового ряда и т.д.) планируются значения основных показателей баланса и отчета о прибылях и убытках.

Бизнес-план банка строится как в разрезе основных бизнес-направлений (корпоративный бизнес, индивидуальный бизнес, межбанковский бизнес, активные и пассивные операции), так и разрезе учреждений банка (головной банк, филиалы и торговые точки).

В течение года производится мониторинг выполнения бизнес-плана с выявлением и анализом факторов, повлиявших на отклонение фактических значений от плановых. По факту такого анализа планируются и реализуются соответствующие управленческие решения.

В силу того что стратегия является рабочим документом в банке, отражающим не только цели, стоящие перед ним, но и пути их достижения, стремительные темпы развития банка постоянно выверяют положения стратегии и вносят необходимые изменения. Закрепляется и развивается то, что подтверждено опытом и временем, из стратегии удаляются неактуальные положения, добавляются взгляды и подходы, отражающие новые реалии. Прилагаемый вариант документа является вариантом стратегии, актуальным именно для этапа наиболее интенсивного роста и расширения банка.

Следует отметить, что основные положения стратегии были воплощены в жизнь и продолжают воплощаться. В настоящее время АКИБ «УкрСиббанк» является действительно универсальным банковским учреждением, уверенно входящим в десятку крупнейших банков Украины по основным показателям, обладающим разветвленной филиальной сетью и

крупной клиентской базой. Клиентами банка является более 16 тысяч юридических и 150 тысяч физических лиц. В настоящее время филиальная сеть насчитывает 20 филиалов и более 150 безбалансовых отделений. Банк представлен практически во всех регионах Украины.

Представляемые стратегия и корпоративное видение АКИБ «УкрСиббанк», безусловно, должны быть интересны читателям книги как основной стратегический документ банка, идущего по пути значительных изменений, количественного и качественного роста.

С уважением,
Владимир Носов,
помощник председателя правления
по стратегическому менеджменту
АКИБ «УкрСиббанк», Харьков

Корпоративное видение и стратегия «УкрСиббанка» до 2004 года (июнь 2001 г.)

1. ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ БАНКА
1.1. Рыночные цели в разрезе регионов
1.1.1. Корпоративный бизнес – рыночные цели
1.1.2. Индивидуальный бизнес – рыночные цели
1.1.3. Весь рынок
1.2. Стратегии бизнесов

2. РЫНКИ
2.1. Корпоративные клиенты
2.1.1. Малый и средний бизнес
2.1.2. Крупный бизнес
2.1.3. Сельское хозяйство
2.2. Частные клиенты
2.3. Межбанковский рынок (валютный рынок)

3. ПРОДУКТЫ И ТЕХНОЛОГИИ СБЫТА
3.1. Формирование брэнда. Конкурентные преимущества
3.2. Продукты
3.2.1. Платежи
3.2.2. Кредиты
3.2.3. Депозиты
3.2.4. Брокерские услуги
3.3. Торговая сеть
3.3.1. Стандартизация
3.3.2. География
3.4. Технологии обслуживания
3.4.1. Самообслуживание
3.4.1.1. Технологии дистанционного обслуживания клиентов
3.4.1.2. Карты и банкоматы
3.4.1.3. Кредитный комплекс
3.4.2. Менеджеры по продажам и профильные специалисты
3.5. Продвижение

4. МЕНЕДЖМЕНТ И ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕДУРЫ. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРУКТУРА

1. Цели и стратегии банка

ЦЕЛЬ на ближайшие 3–5 лет – существенное увеличение рыночной стоимости банка.

СТРАТЕГИИ
1. Повышение конкурентного положения.
2. Достижение соответствия стратегий инвестора и банка.

Пути реализации стратегий:

- увеличение доли рынка кредитов и депозитов до 10%;
- увеличение доходности активов и транзакций;
- присутствие на всех рынках (компании и физические лица);
- присутствие во всех регионах Украины (в первую очередь в восточной и южной частях);
- конкурентная продуктовая корзина;
- многоканальность продаж;
- квалифицированный персонал;
- улучшение финансовых показателей и придание им общедоступности;
- придание внутрибанковским процедурам и менеджменту прозрачности и приведение их к мировым стандартам.

1.1. Рыночные цели в разрезе регионов

1.1.1. Корпоративный бизнес – рыночные цели

Рынок корпоративного бизнеса	01.04.01 (факт.)			01.01.02			01.01.03			01.01.04		
	млн. $	доля рег. рынка, %	доля в банке, %	млн. $	доля рег. рынка, %	доля в банке, %	млн. $	доля рег. рынка, %	доля в банке, %	млн. $	доля рег. рынка, %	доля в банке, %
Украина	55,2	2,4	100,0	75,0	2,8	100,0	184,9	5,7	100,0	313,5	8,3	100,0
Винница							0,6	2,0	0,4	1,5	4,0	0,5
Волынь												
Днепропетровск	3,9	0,4	7,1	10,5	4,5	14,0	30,6	11,0	16,6	49,7	15,3	15,9
Донецк	0,8	0,4	1,5	6,2	2,8	8,3	23,7	9,0	12,8	42,0	13,7	13,4
Житомир	0,2	0,1	0,3	0,6	2,7	0,8	1,1	4,5	0,6	2,0	7,0	0,6
Запорожье				0,5	0,4	0,7	3,8	2,0	2,0	9,0	4,1	2,9
Ивано-Франковск												
Киев	4,3	3,3	7,8	10,3	1,0	13,7	49,3	4,0	26,6	90,8	6,5	29,0
Кировоград							0,4	2,5	0,2	1,0	5,0	0,3
Крым	2,5	20,4	4,5	3,6	4,0	4,8	6,4	5,5	3,5	10,1	7,0	3,2
Луганск	5,3	7,6	9,6	4,9	5,2	6,5	6,9	6,0	3,7	10,7	8,0	3,4
Львов				0,3	0,4	0,4	2,0	2,2	1,1	5,1	5,0	1,6
Николаев	0,6	0,9	1,0	2,7	6,4	3,6	3,7	6,8	2,0	5,5	8,0	1,7
Одесса	1,3	4,0	2,4	3,2	1,8	4,3	6,9	3,0	3,7	14,3	5,0	4,6
Полтава	5,3	3,8	9,5	4,0	4,5	5,3	6,0	5,7	3,2	8,4	7,0	2,7
Ровно							0,5	2,0	0,3	1,4	5,0	0,4
Сумы							0,8	2,0	0,4	1,7	4,0	0,6
Тернополь												
Ужгород												
Харьков	29,3	18,7	53,2	24,6	13,1	32,8	36,2	16, 0	19,6	50,2	19,0	16,0
Херсон							0,5	2,0	0,3	1,7	5,0	0,5
Хмельницк												
Черкассы	1,7	7,6	3,1	3,6	13,3	4,8	4,9	15,5	2,7	6, 6	18,0	2,1
Чернигов							0,6	2,0	0, 3	1,8	5,0	0,6
Черновцы												

1.1.2. Индивидуальный бизнес – рыночные цели

Рынок индивидуального бизнеса	01.04.01 (факт.)			01.01.02			01.01.03			01.01.04		
	млн. $	доля рег. рынка, %	доля в банке, %	млн. $	доля рег. рынка, %	доля в банке, %	млн. $	доля рег. рынка, %	доля в банке, %	млн. $	доля рег. рынка, %	доля в банке, %
Украина	24,4	1,8	100,0	48,2	2,8	100,0	135,0	6,2	100,0	230,2	8,7	100,0
Винница							0,8	3,0	0,6	2,5	7,3	1,1
Волынь												
Днепропетровск	3,6	2,0	14,8	7,7	3,3	15,9	18,9	6,5	14,0	29,1	8,1	12,6
Донецк	1,2	0,9	5,1	5,6	3,3	11,7	23,8	11,0	17,6	42,5	16,1	18,5
Житомир	0,7	3,6	2,7	1,2	5,3	2,4	1,6	6,1	1,2	2,2	7,0	1,0
Запорожье				0,3	0,4	0,6	4,6	5,0	3,4	12, 1	10,8	5,2
Ивано-Франковск												
Киев	1,0	0,2	3,9	3,8	0,8	8,0	32,8	5,5	24,3	56,2	7,9	24,4
Кировоград			0,0		0,0	0,0	1,1	5,0	0,8	3,0	11,5	1,3
Крым	0,8	1,7	3,4	2,0	3,0	4,2	3,2	3,5	2,4	6,0	5,0	2, 6
Луганск	1,4	3,5	5,9	2,2	4,0	4,5	4,4	6,5	3,3	8,0	9,6	3,5
Львов			0,0	0,1	0,1	0,3	3,4	2,5	2,5	7,9	4,8	3,4
Николаев	1,7	6,7	6,9	3,0	8,6	6,2	4,3	9,0	3,2	5,9	9,6	2,6
Одесса	1,5	2,7	6,1	3,8	5,0	7,8	7,1	7,0	5,3	12,0	9,0	5,2
Полтава	1,8	4,1	7,4	3,5	6,2	7,2	5,5	8,0	4,1	8,0	9,6	3,5
Ровно							0,8	4,5	0,6	2,0	9,6	0,9
Сумы				0,0	0,1	0,0	1,6	6,0	1,2	4,0	13,0	1,7
Тернополь												
Ужгород												
Харьков	6,4	13,1	26,2	9,3	14,7	19,2	11,9	15,0	8,8	15,0	15,4	6,5
Херсон			0,0				1,1	3,0	0,8	3,0	6,0	1,3
Хмельницк												
Черкассы	4,3	13,4	17,7	5,8	14,2	11,9	7,3	14,5	5,4	9,0	14,8	3,9
Чернигов							0,8	2,5	0,6	2,0	5,4	0,9
Черновцы												

1.1.3. Весь рынок

Весь рынок	01.04.01 (факт.)			01.01.02			01.01.03			01.01.04		
	млн. $	доля рег. рынка, %	доля в банке, %	млн. $	доля рег. рынка, %	доля в банке, %	млн. $	доля рег. рынка, %	доля в банке, %	млн. $	доля рег. рынка, %	доля в банке, %
Украина	79,6	2,2	100,0	123,2	2,8	100, 0	320,0	5,9	100,0	543,7	8,5	100,0
Винница							1,5	2,5	0,5	4,0	5,6	0,7
Волынь								0,0	0,0		0,0	0,0
Днепропетровск	7,5	2,0	9,5	18,2	3,9	14,7	49,5	8,7	15,5	78,8	11,6	14,5
Донецк	2,0	0,7	2,6	11,8	3,0	9,6	47,4	9,9	14,8	84,6	14,8	15,6
Житомир	0,8	2,2	1,0	1,8	4,0	1,4	2,8	5,3	0,9	4,2	7,0	0,8
Запорожье				0,8	0,4	0,7	8,3	3,0	2,6	21,1	6,4	3,9
Ивано-Франковск												
Киев	5,3	0,4	6,6	14,1	0,9	11,5	82,1	4,5	25,6	147,0	7,0	27,0
Кировоград							1,5	3,9	0,5	3,9	8,7	0,7
Крым	3,3	2,8	4,1	5,6	3,6	4,6	9,6	4,6	3,0	16,1	6,1	3,0
Луганск	6,8	5,6	8,5	7,1	4,7	5,7	11,3	6,2	3,5	18,6	8,6	3,4
Львов				0,4	0,2	0,3	5,4	2,4	1,7	13,0	4,9	2,4
Николаев	2,3	3,9	2,8	5,7	7,4	4,6	8,0	7,8	2,5	11,4	8,8	2,1
Одесса	2,8	1,5	3,5	7,0	2,7	5,6	14,0	4,2	4,4	26,3	6,3	4,8
Полтава	7,1	5,9	8,9	7,5	5,2	6,1	11,5	6,6	3,6	16,4	8,1	3,0
Ровно							1,3	3,0	0,4	3,4	7,0	0,6
Сумы				0,0	0,0	0, 0	2,4	3,6	0,7	5,7	7,7	1,1
Тернополь												
Ужгород												
Харьков	35,7	17,4	44,9	33,9	13,5	27,5	48,1	15,7	15,0	65,2	18,0	12,0
Херсон							1,7	2,6	0,5	4,7	5,6	0,9
Хмельницк												
Черкассы	6,0	11,0	7,6	9,4	13,8	7,6	12,2	14,9	3,8	15,5	16,0	2,9
Чернигов							1,4	2,3	0,4	3,8	5,2	0,7
Черновцы												

1.2. Стратегии бизнесов

Стратегии корпоративного бизнеса		Целевые группы корпоративного бизнеса			
		малый бизнес	**средний бизнес**	**крупный бизнес**	**некоммерческие организации**
Продукты и технологии сбыта	**Основные продукты**	платежи,	среднесрочные кредитные линии и кредиты,	долгосрочные кредитные линии и кредиты	платежи
		кассовые операции,	депозиты,	банковские гарантии,	кассовые операции;
		мелкие кредиты	конвертации,	конвертации;	депозиты
			консалтинг	управление рисками и контроль (для системных клиентов);	
				консалтинг	
	Торговая сеть	географически ограничена действующей филиальной сетью + Запорожье, Львов, Херсон, Кировоград, Сумы, Ровно, Винница до 2004 года: 22 филиала (в 19 регионах) , 79 совм. ТОБО		Географически не ограничена	
		Сеть ТОБО – совмещена с сетью индивидуального бизнеса		в главных офисах филиалов или ГК	
		единый стиль оформления			
		единые современные технологии работы			
		удобство месторасположения			
	Технология обслуживания	высокая стандартизация услуг и автоматизация их представления			
		удаленный доступ к счетам посредством Интернет и телебанкинга (в т.ч. мобильного)			
				индивидуальный подход – персональные банкиры, закрепленные профильные специалисты	
	Продвижение				
	стимулирование	пакетное предложение услуг			
		акции по открытию счета, подключению к "клиент – банку" и т.д.			
	реклама	концентрированная, т.к. список лиц, принимающих решение о покупке услуги, ограничен		малоэффективна	
		многоканальное информирование о продукте и его свойствах			
		имиджевая реклама позиционирует банк как общенациональный, надежный, прогрессивный – как часть формирование брэнда			
	PR	пропаганда, паблисити			
	Конкурентные преимущества	гибкая кредитная политика			
		высокий уровень применения информационных технологий при проведении операций			
		профессионализм менеджеров			
Банковский менеджмент	**Система управления**	переход на двухуровневую систему			
	Трудовые ресурсы	привлечение квалифицированного персонала, обучение			
	требования	исполнительность	компетентность		исполнительность
			коммуникабельность		
			организаторские способности		
	оплата труда	оклад + премия	бонусная система оплаты труда		оклад + премия
	удержание	система механизмов через страхование			

Стратегии индивидуального бизнеса		Целевые группы индивидуального бизнеса		
		ниже среднего и бедные	**средний класс**	**Private Banking**
продукты и технологии сбыта	**Основные продукты**	мелкие срочные депозиты,	срочные депозиты	срочные депозиты
		текущие счета и платежи (через карты)	текущие счета и платежи	международные карты
		мелкое автоматическое кредитование (через "зарплатную карту" под поручительство юр. лица)	международные карты	депозитарные ячейки
			депозитарные ячейки	управление активами
		обслуживание пенсионеров и остарбайтеров	кредиты под авто и недвижимость	консалтинг
	Торговая сеть	географически ограничена действующей филиальной сетью + Запорожье, Львов, Херсон, Кировоград, Сумы, Ровно, Винница до 2004 года: 22 филиала (в 19 регионах), 79 совм. ТОБО и 38 ТОБО ИБ		ТОБО в Киеве в качестве эксперимента (потенциально в Днепропетровске, Донецке)
		сеть ТОБО – совмещена с сетью для малого корп. бизнеса		
		единый стиль оформления		
		единые современные технологии работы		
		высокая культура обслуживания		
		удобство месторасположения		
		развитие эквайринговой сети под ГЕО и сети банкоматов		
		выделение ГЕО в отдельный совместный бизнес		
	Технология обслуживания	высокая стандартизация услуг и автоматизация их предоставления		
		удаленный доступ к счетам посредством Интернет и телебанкинга (в т.ч. мобильного)		
		удаленный доступ к счету: телебанкинг, зарплатные карты, банкоматы	удаленный доступ к счетам: карты, банкоматы, Интернет и телебанкинг (в т.ч. мобильный)	
				индивидуальный подход – персональные банкиры
	Продвижение			
	стимулирование	программы стимулирования повторной покупки		уверенность в банке
		проведение акций		
			ко-брэнд проекты	
	реклама	массовая реклама, направленная на информирование об услугах, формирование имиджа, достижение высокого уровня узнаваемости банка		малоэффективна
	PR	пропаганда, паблисити, имиджевые социальные проекты		
	Конкурентные преимущества	формирование брэнда через единые стандарты обслуживания и простоту процесса предоставления услуг		индивидуальный подход – персональные банкиры
Банковский менеджмент	**Система управления**	переход на двухуровневую систему		
	Трудовые ресурсы	привлечение квалифицированного персонала, обучение		
	требования	исполнительность	компетентность	высокий уровень компетентности
		коммуникабельность		высокий уровень коммуникабельности
				организаторские способности
	оплата труда	оклад + премия	бонусная система оплаты труда (стимулирование карьерного роста)	
	удержание	система механизмов через страхование		

2. Рынки

2.1. Корпоративные клиенты

2.1.1. Малый и средний бизнес. Для упрочения и расширения позиций банка на рынке Украины, диверсификации базы корпоративных клиентов и дальнейшего развития банка как универсального финансового института необходимо *активное наращивание базы клиентов среднего и малого бизнеса* (объем реализации – до 500 тыс. USD в год). Наиболее привлекательными являются предприятия следующих отраслей:

- розничная и мелкооптовая торговля продуктами питания, ТНП, ГСМ;
- транспортные перевозки;
- торговля металлами и металлоизделиями, в т.ч. вторсырьем черных и цветных металлов;
- производство тары и упаковки;
- торговля медицинскими препаратами и оборудованием;
- производство электротехники и электрооборудования;
- страхование;
- строительство;
- торговля недвижимостью;
- производство рекламы;
- поставки (экспорт – импорт) ТНП;
- производство и реализация ювелирных изделий;
- туризм и шоу-бизнес.

Для расширения и удержания клиентской базы среднего и малого бизнеса необходимо наличие развитой инфраструктуры (широкая сеть торговых точек), оптимальной структуры фронт-офисных подразделений, развитого института менеджеров, профессионального кадрового состава, максимальной универсальности «торговых точек» (широкий спектр традиционных услуг), эффективной системы тарификации услуг и продуктов, стандартных отлаженных технологий и высокого качества обслуживания.

2.1.2. Крупный бизнес. Не менее важна направленность развития банка на работу с крупными предприятиями приоритетных отраслей. Привлечение крупных представителей перспективных отраслей позволит банку закрепить свои позиции на рынке Украины и тем самым обеспечить высокую доходность от работы с корпоративными клиентами.

К наиболее приоритетным следует отнести предприятия таких отраслей, как:

- машиностроение;
- специальное машиностроение (космическая отрасль и оборонная промышленность);
- металлургия и металлообработка;

- производство, транспортировка и оптовая торговля ГСМ;
- электронная промышленность;
- пищевая промышленность;
- оптовая торговля продуктами питания и ТМП;
- топливная промышленность и электроэнергетика;
- услуги связи;
- фармацевтика;
- производство стройматериалов.

Развитие в банке сегмента клиентов крупного бизнеса может обеспечить клиентонаправленная *стратегия – «банк для клиента»*. В данном случае интересы клиентов в меньшей степени направлены на традиционные операции и в большей – на *специфические продукты и услуги*. Эта проблема может быть решена только за счет создания персонифицированного гибкого механизма работы с данными клиентами, который в свою очередь должен обеспечить качественный уровень обслуживания и максимальную эффективность работы.

2.1.3. Сельское хозяйство. По итогам 2000 г. в сельском хозяйстве Украины наблюдается:

- прирост объемов производства – 7,2%;
- рост уровня рентабельности ведущих хозяйств до 15–20%;
- рост кредитоспособности – 92% полученных в 2000 г. банковских кредитов возвращены своевременно.

20.02.2001 года вступил в силу Закон Украины «О стимулировании развития сельского хозяйства на период 2001–2004 годов». Закон предусматривает ряд экономических рычагов и стимулов в целях развития сельского хозяйства. *В 2001–2002 г. планируется ежегодный прирост объемов производства на уровне 10%.*

Специфика банковского обслуживания с/х предприятий

- Низкая рентабельность РКО. Причины – остается высокая степень бартера в расчетах, низкие остатки на счетах, низкая активность по валютным операциям, высокие затраты на создание банковской инфраструктуры для проведения кассовых операций.
- Высокая потребность с/х предприятий в кредитах. Востребованы кредиты 2-х видов: долгосрочные на проведение сезонных работ и долгосрочные на приобретение и модернизацию основных средств.

Активные операции являются приоритетными при обслуживании предприятий с/х. В 2000 г. банками Украины было выдано 1,8 млрд. грн. кредитных ресурсов (в 4,8 раза больше, чем в 1999 г.). Наибольший объем кредитов выдали банки «Украина», «Аваль», «Проминвестбанк», «Укрсоцбанк», «Приватбанк». На долю этих банков пришлось 75% всех предоставленных кредитов.

Приоритеты «УкрСиббанка» по обслуживанию с/х предприятий
Региональные приоритеты:

- Крым;
- Киевская область;
- Сумская область;
- Полтавская область;
- Харьковская область;
- Черкасская область;
- Регион Николаев – Херсон – Одесса;
- Винницкая область.

Финансы:

- Пассивные операции – привлечение на обслуживание предприятий следующих сегментов, привлекательных при РКО:
  - предприятия по производству мяса, молока, птицы;
  - зернозаготовительные и зерноперерабатывающие хозяйства;
  - предприятия агрохимии, агротехпоставок, агротехсервиса.
- Активные операции проводятся по принципу максимальной диверсификации портфеля в разрезе регионов, отраслей, продуктов. Устанавливаются лимиты на проведение активных операций с предприятиями с/х. Продукты:
  - лизинг с/х техники через дочернюю компанию;
  - финансирование сезонных работ;
  - финансирование инвестиционных проектов предприятий привлекательных сегментов рынка.
- Корпоративные интересы:
  - создание собственного бизнеса в пищевой промышленности, агрохимии, сфере услуг по уборке урожая собственной техникой;
  - организация и финансирование технологических цепочек от производства до реализации готовой продукции.
- Организация работы банка:
  - создание специализированной инфраструктуры для обслуживания предприятий с/х преждевременно;
  - целесообразен постоянный мониторинг отрасли Управлением маркетинга (тенденции на рынке) и Управлением рисков и финансового инжиниринга (кредитоспособность).

2.2. Частные клиенты. Особенности, присущие индивидуальным клиентам:

- *неорганизованность* – при оказании частных услуг;
- *организованность* – по каким-либо признакам, в основном по профессиональным признакам или структурной занятости;

- *VIP-клиенты* – достаточно крупный оборот средств, проходящий ч/з банк или известное и значительное лицо для банка по иным признакам.

Кроме этого, рынку индивидуальных клиентов в Украине присуще и такое свойство, как несвязанность между собой операций одним клиентом банковских операций, зачастую в настоящее время проводимые операции носят хаотический характер, а именно: один клиент может иметь депозит в одном банке, пользоваться платежной картой другого банка, обмен валют производить в третьем банке, а коммунальные платежи – в четвертом.

Сегменты рынка индивидуальных клиентов (по социальному признаку):

- работающие клиенты – 35%;
- пенсионеры – 50%;
- студенты – 10%;
- VIP-клиенты – 5%.

Основным направлением по оптимизации структуры обслуживаемых индивидуальных клиентов является *увеличение доли работающих клиентов,* поскольку эта группа клиентов пользуется различными банковскими операциями, и увеличение *доли обслуживаемых VIP-клиентов*, что принесет банку дополнительную прибыль – сумма операций одного VIP-клиента несравненно выше объемов операций обычного клиента, а затраты банк несет те же.

Следует также среди приоритетных задач рассматривать работу с пенсионерами (50% рынка), для чего необходимо ускорить получение разрешения КМУ на *обслуживание пенсионных счетов.*

Основной целью должно быть предоставление клиенту максимума услуг в одной торговой точке и формирование стабильной клиентской базы, ориентированной на комплекс продуктов банка.

2.3. Межбанковский рынок (валютный рынок).

Основные сегменты рынка: казначейские операции, документарные операции, клиринговые операции.

Субъекты межбанковского рынка: НБУ, коммерческие банки Украины, зарубежные финансовые институты.

Межбанковский бизнес АКИБ «УкрСиббанк» ориентирован на:

- обеспечение банка ресурсами и размещение средств в доходные активы на межбанковском рынке;
- получение дохода на межбанковском рынке от проведения арбитражных и комиссионных операций;
- организацию и обслуживание клиринговых операций по Лоро и Ностро счетам;

- создание продуктового ряда для клиентов банка по валютообменным и документарным операциям;
- создание вспомогательных продуктов, позволяющих реализовать продукты других бизнесов финансовым институтам;
- создание аналитических макроэкономических продуктов, позволяющих принимать стратегические решения по управлению рисками и направлению инвестиционных потоков;
- проведение специальных исследований рыночной конъюнктуры по определенным видам операций.

Казначейские операции. «УкрСиббанк» является маркет-мейкером по форексным и депозитным операциям с украинской гривной, обладает всем необходимым инструментарием для выполнения заявок клиентов на проведение разрешенных законодательством операций на межбанковском рынке. На банк приходится около 10% объемов рынка по межбанковским кредитам и депозитам и от 1/24 до 1/18 объемов валютного рынка.

Банк занимает 7–8 место по продаже долларов США на МВРУ. Приоритеты формируются в соответствии со стратегическими задачами. В 2001 году банк стал одним из ведущих операторов рынка межбанковских ресурсов.

Стратегические цели:

- выход на уровень 10% внутреннего рынка по депозитным и форексным операциям;
- создание продуктового ряда, позволяющего адекватно банковской стратегии увеличить число клиентов корпоративного, инвестиционного и индивидуального бизнесов;
- разработка сложных стратегий хеджированного арбитража и создание соответствующего инструментария;
- активизация операций на рынке ГЦБ Украины (внешних и внутренних).

Документарные операции. Банк предлагает весь перечень услуг по документарным операциям. Однако позиция банка на рынке документарных операций пока незначительна (1/32 – 1/24 объема рынка).

Приоритеты устанавливаются в соответствии со стратегическими задачами.

Стратегические задачи:

- выход на уровень 7–10% внутреннего рынка документарных операций;
- создание формализованного продуктового ряда (по сложным документарным продуктам) и продвижение этих продуктов на рынке при активной маркетинговой поддержке;
- систематическое повышение квалификации сотрудников, работающих непосредственно с клиентом;

- снижение стоимости услуг банков-посредников и расширение возможностей использования кредитных линий.

Клиринговые операции. Клиринговые операции банка можно разделить на две составляющие – обслуживание платежного оборота банка и клиентов по Ностро-счетам и обслуживание Лоро-корреспондентов.

Приоритеты при обслуживании собственных операций по Ностро-счетам сводятся к совершенствованию платежного оборота и снижению затрат, связанных с таким оборотом.

Приоритеты при обслуживании Лоро-корреспондентов связаны с совершенствованием уровня сервиса и увеличением числа Лоро-корреспондентов. Политика оплаты по Лоро-счетам привязывается к конъюнктуре межбанковского рынка ресурсов. Увеличение числа Лоро-корреспондентов будет достигнуто только за счет уровня сервиса и совершенствования технологии продаж продуктов.

Доля рынка сейчас составляет около 6%. *Планируется увеличение доли рынка до 10–20%.*

3. Продукты и технологии сбыта

3.1. Формирование брэнда. Конкурентные преимущества. Условием достижения целей бизнесов в регионах, как и условием достижения целей банка, является *создание успешного брэнда,* основными характеристиками которого являются:

- *широкая известность* банка и высокая узнаваемость символа (в том числе и у нецелевой аудитории);
- ассоциация образа банка как банка, обеспечивающего стандартный набор характеристик продуктов, так и имеющего *отличительные преимущества.* При прочих равных характеристиках продуктов отличительным преимуществом должны стать *максимальная стандартизация и простота процесса предоставления конкурентоспособных услуг,* что обеспечивается развитием продуктов, торговой сети, технологий.

3.2. Продукты

3.2.1. Платежи. В условиях жесткой конкуренции среди коммерческих банков на рынке банковских услуг важным является как внедрение новых направлений обслуживания, так и новых услуг в рамках отдельно взятого направления.

Одним из новых направлений в предоставлении услуг является удаленный доступ к финансовым ресурсам клиента посредством Интернет и мобильной связи.

Направления развития традиционного обслуживания:

- дистанционная авторизация платежей филиалов системного клиента головным офисом. Дополнительная авторизация документа головным офисом клиента перед отправкой документа филиалом в банк по системе «банк – клиент».
- расчетный центр клиента. Ведение технических расчетных счетов филиалов и представительств клиента без открытия реальных счетов обособленных подразделений в банке;
- бонусная система установления цены продукта.

В целях поддержания оптимального уровня цен для клиентов на предлагаемые услуги банк должен *обеспечить*:

- систематический анализ цен на услуги банков-конкурентов;
- снижение себестоимости предоставляемых услуг;
- дифференцированный ценовой подход для каждого региона.

3.2.2. Кредиты. *В целях достижения роста* объема кредитных операций, качества кредитного портфеля, уровня доходности кредитных операций продуктовая и сбытовая стратегия АКИБ «УкрСиббанк» должна иметь следующие приоритеты.

Сегментирование по отраслям. Банк отдает предпочтение кредитованию отраслей, характеризующихся высокой ликвидностью выпускаемой продукции:

- пищевая промышленность;
- горно-металлургическая промышленность;
- химическая промышленность;
- нефтегазодобывающая и перерабатывающая промышленность;
- энергетика;
- связь и информационные технологии;
- торговля, в частности, торговля продуктами питания, автомобилями, продуктами нефтепереработки.

Банк изучает рынки кредитования развивающихся и перспективных отраслей. Кредитование таких отраслей банк осуществляет в рамках небольших лимитов, придерживаясь принципа максимальной диверсификации портфеля. Это создает базу для эффективного выхода банка на перспективные рынки кредитования в случае их роста согласно прогнозам.

Продуктовая стратегия:

- постоянный мониторинг рынка банковских услуг, наличие в банке пакета кредитных услуг как минимум на уровне банков-лидеров рынка;
- по результатам мониторинга рынка и основываясь на мировом опыте, банк разрабатывает продукты, которые должны иметь спрос в будущем.

Это также создает базу для эффективного выхода банка на перспективные рынки кредитования в случае их роста согласно прогнозам;

- кредитные продукты банка предполагают максимальную степень детализации и наличие алгоритма принятия решения. Это является основанием для делегирования полномочий по принятию решений торговой сети банка и ведет к повышению уровня сервиса для клиентов;
- банк создает индивидуальные схемы и формы кредитования для VIP-клиентов.

В целях обеспечения качества кредитного портфеля банк устанавливает *лимиты* в разрезе:

- отраслей экономики;
- кредитных продуктов;
- видов обеспечения.

Сбытовая стратегия банка предполагает:

- эффективное использование рекламы;
- использование IT-технологий как возможности для клиента получить ответы на вопросы по кредитным продуктам, получить предварительное резюме о возможности кредитования;
- обучение и повышение квалификации персонала, более глубокая специализация персонала в разрезе отраслей и продуктов;
- обеспечение адекватного рынку уровня цен на банковские продукты;
- создание эффективной торговой сети в местах высокой концентрации кредитоспособных клиентов.

3.2.3. Депозиты. С целью наращивания устойчивых пассивов и обеспечения конкурентоспособности предоставляемых услуг банк работает над созданием новых услуг.

Предоставление наиболее полного спектра банковских услуг даст возможность удовлетворять все потребности клиентов в финансовых инструментах, расширять клиентскую базу, наращивать пассивы банка.

Основные направления стратегии развития депозитных вкладов физических лиц:

1) снижение стоимости привлекаемых депозитов;
2) анализ процентных ставок банков конкурентов, направленный на изучение политики образования процентных ставок, что дает возможность прогнозировать их изменение и быть на шаг впереди конкурентов;
3) прогнозирование объемов привлечения и выплат депозитов физических лиц для анализа выполнения бизнес-плана и применения экстренных мер в случае намечающейся тенденции на снижение объемов прироста;
4) разработка и проведение мероприятий по удержанию и увеличению существующей депозитной базы;

5) концентрация усилий на привлечение депозитов в валюте на срок свыше 12 месяцев для обеспечения банка «длинными» ресурсами.

3.2.4. Брокерские услуги. Рынок ценных бумаг в Украине сегодня находится на этапе своего формирования и характеризуется наличием большого количества операторов, предоставляющих различные услуги, в том числе и брокерские. По данным ГКЦБФР в Украине насчитывается более 700 торговцев ценными бумагами, из них 136 банков. Преимущества банков состоят в наличии достаточных технических, коммуникационных и информационных возможностей, необходимых для удовлетворения растущих потребностей клиентов, о которых, в частности, свидетельствует увеличение доли комиссионных операций в общем объеме операций на рынке ЦБ.

Комиссионные операции с ценными бумагами осуществляются как с корпоративными клиентами, так и с индивидуальными клиентами, использующими услуги банка как торговца ценными бумагами.

Перспективы. Развитие брокерских услуг банка по операциям с ценными бумагами одновременно стимулирует привлечение клиентов по другим операциям на фондовом рынке (торговля ЦБ, услуги андеррайтинга, услуги хранителя, услуги хранителя и услуги регистратора), кроме того, это реальный способ расширения клиентской базы по всем направлениям деятельности банка. Перспективным направлением такой деятельности является предоставления услуг андеррайтинга.

3.3. Торговая сеть

3.3.1. Стандартизация. Стоящие перед банком задачи по развитию и выходу на первые позиции в Украине в немалой степени зависят и от создания сети территориально обособленных подразделений как сети реализации банковских продуктов.

Банком проведена значительная работа по выработке стандартов при организации отделений. Работа будет продолжена в дальнейшем для достижения главной цели – *предоставления максимального пакета стандартных услуг в функционально и архитектурно стандартных отделениях.*

Основные стандарты и классификаторы, которые будут применяться банком при создании торговой сети

С точки зрения функциональных задач сеть банка будет делиться на:

- филиал;
- территориально обособленное безбалансовое отделение (ТОБО);
- представительство.

Филиалы можно разделить на две категории:

1. Региональное управление.
   Данная организационная форма целесообразна к применению для филиалов, находящихся в нескольких крупнейших финансово-административных центрах Украины (Киев, Днепропетровск, Донецк, Харьков). Как правило, эти управления имеют на своем балансе не менее 5–7 универсальных (в т.ч. и иногородних) ТОБО.
2. Филиал.
   Данная организационная форма будет применена для филиалов, находящихся в крупных финансовых центрах.

ТОБО можно разделить на следующие категории:

1. *Универсальные ТОБО* – расположены в городах местонахождения филиалов. Данные ТОБО обслуживают как корпоративных, так и индивидуальных клиентов.
2. *ТОБО индивидуального бизнеса* – обслуживают только индивидуальных клиентов.
   Банком создан стандарт типового отделения, как по работе с частными лицами, так и универсального. Данные типового ТОБО в свою очередь подразделяются на 4 уровня в зависимости от функциональности и объема инвестиций в них.
3. *Универсальные иногородние ТОБО* по обслуживанию корпоративных и индивидуальных клиентов.

Представительства:

1. *Генеральное* (в столице). Основная функция – представительская.
2. *Региональные*. Функции – размещение ресурсов, привлечение корпоративных клиентов, наработка клиентуры для будущего филиала или отделения.

3.3.2. География. Стратегической целью по обеспечению присутствия банка в регионах является *создание сети филиалов и отделений во всех регионах Украины до конца 2004 г.* Концентрация торговых точек банка будет зависеть от емкости рынков и необходимости сопровождения системных клиентов банка в регионах.

В тех регионах, где емкость рынка будет вызывать сомнения и не будет необходимости сопровождения системных клиентов банка, будут создаваться представительства, основной целью которых будет размещение ресурсов, привлечения корпоративных депозитов и наработка клиентуры для будущего филиала.

Мотивы:

- рынки корпоративных и индивидуальных услуг очень узкие в данных регионах и даже при закрытии первых позиций мы не сможем привлечь

значительные ресурсы, в то время как создание полноценной структуры потребует немалых инвестиций, т.е. привлечение заведомо будет дорогим;
- было бы более правильным сфокусировать свою активность в данных регионах на размещении ресурсов (для чего нет необходимости выстраивать всю инфраструктуру); данная фокусировка позволит сконцентрировать внимание на обслуживании определенного количества клиентов, не отвлекаясь на многие мелкие вопросы, возникающие при создании полноценного филиала.

До конца 2001 г. банком будет создано 3 филиала (в городах Запорожье, Львов, Сумы), 29 отделений и 4 представительства (Кировоград, Винница, Чернигов, Ровно).

До конца 2003 г. торговая сеть банка должна насчитывать порядка 139 филиалов и отделений: 22 филиала во всех областных центрах за исключением Волынской, Ивано-Франковской, Тернопольской, Ужгородской, Хмельницкой и Черновецкой областей и в трех районных центрах (Мариуполь, Кривой Рог, Северодонецк), 79 совместных ТОБО и 38 ТОБО индивидуального бизнеса.

3.4. Технологии обслуживания

3.4.1. Самообслуживание

3.4.1.1. Технологии дистанционного обслуживания клиентов. Расширение спектра возможностей получения традиционных услуг, характеризуется акцентированием внимания на использовании технологических и технических новшеств:

- интернет-банкинг;
- мобильный-банкинг, SMS-выписки и информационный сервис;
- телебанкинг, голосовая служба.

Перспективы. Активный интерес к новым информационным технологиям (Интернет, мобильные терминалы) влечет за собой использование данных технологий в качестве средства предоставления услуг клиентам. Наличие WEB-сайта становится обязательным условием. Чем больше участие банка в области предоставления услуг в рамках новых технологий, тем больше рейтинг среди передовой, наиболее восприимчивой к нововведениям части клиентов. Поэтому стремлением банков является выставление как можно большего числа услуг, реализованных по технологиям Интернет и мобильного доступа. Часто финансовые услуги носят больше информационный, маркетинговый характер, нежели реально предоставляющий клиенту возможность управлять своими средствами в банке. Тем не менее такой подход дает реальную отдачу в ближайшем будущем (3–5 лет).

Рекомендации:

- усилить методологическую подготовку услуги;
- провести более тесную интеграцию с информационным сервисом банка – WEB-сайтом, интегрировать информационный и финансовый сервис клиенту;
- инвестировать перспективные разработки.

3.4.1.2. Карты и банкоматы. В настоящее время банк осуществляет полный спектр операций по пластиковым картам платежных систем ГЕО, American Express, EuroPay International, а также обслуживание карт платежной системы VISA. Одной из основных задач является расширение торговой сети банка по обслуживанию карт (кассовых терминалов, банкоматов, торговых терминалов для безналичной оплаты товаров и услуг). Развитие торговой сети является необходимым условием расширения эмиссии карт банка.

Среди основных задач в плане развития технологий обслуживания и предоставления услуг – унификация терминального оборудования и универсализация его функций. В настоящее время разработано и проходит тестирование программное обеспечение для терминалов, позволяющее в терминалах платежной системы ГЕО обслуживать и карты международных платежных систем. Это позволит эффективнее развивать торговую сеть и весь бизнес по платежным картам в целом. Подобные функции (по мере ввода в эксплуатацию корпоративной сети банка) будут выполнять и банкоматы. В планах управления платежных систем есть и такие задачи, как обеспечение выполнения терминальными устройствами банка дополнительных функций (продажа скрэтч-кодов GSM через банкоматы, объединение банкоматов в единую сеть, пользование кредитными лимитами в режиме off-line и другие).

Сбалансированная политика банка в сфере платежных карт позволит и в дальнейшем оправдывать доверие клиентов, предоставляя новые удобные и надежные финансовые инструменты.

3.4.1.3. Кредитный комплекс. Кредитные продукты банка предполагают:

- высокую степень детализации;
- наличие алгоритма принятия решения;
- работу с рядом документов на бумажных носителях (юридические документы), непосредственный контакт заемщика с должностными лицами банка на том или ином этапе кредитования (до принятия решения о выдаче кредита и при мониторинге кредита).

В связи с этим существенного изменения структуры торговой сети кредитования не предполагается.

В то же время предполагается развитие таких технологий обслуживания в кредитном комплексе:

1. Реклама кредитных продуктов в Интернет.
2. Анкетирование потенциальных заемщиков через Интернет на предмет предварительного их соответствия требованиям банка.
3. Организация представительств банка в регионах, в которых целесообразно кредитное обслуживание, но нецелесообразно открывать филиал или ТОБО.

Данные технологии призваны дать возможность банку предложить свои кредитные продукты максимально широкому кругу клиентов, повысить производительность работы сотрудников при кредитовании.

Подробнее:

а) п. 1 предполагает:

- перечень кредитных продуктов с детализацией параметров такого продукта;
- предназначение продукта;
- требования к заемщику;
- требования к пакету документов заемщика;
- актуальные тарифы банка;
- преимущества данного продукта;

б) п. 2 предполагает:

- заполнение потенциальными заемщиками анкет банка на предмет соответствия их требованиям, предъявляемым к заемщикам;
- анализ банком в автоматическом режиме без участия кредитных инспекторов анкет и автоматическое уведомление потенциальных заемщиков относительно предполагаемого лимита кредитования и приглашение на встречу в банк с оригиналами необходимых банку документов. В случае несоответствия заемщика определенному баллу автоматически формируется отрицательный ответ;
- в случае соответствия заемщика требованиям банка уполномоченным лицом банка при очной встрече принимается окончательное положительное решение о кредитовании и оформляется кредит.

Данное направление получит развитие в сфере скорринг-кредитования (возможности четко регламентированного решения на основе балльной оценки заемщика). В первую очередь касается овердрафтов, микрокредитования;

в) п. 3 предполагает:

- организацию представительств, в штат которых будут входить специалисты по кредитованию, по залогам, по безопасности, юристы. Указанный штат специалистов будет осуществлять сбор и анализ необходимых

документов, подготовку заявок на кредитование, мониторинг кредитов. Первоначально решения о выдаче кредитов будут приниматься в рамках действующей системы делегирования полномочий (филиал – головной банк), однако впоследствии по мере развития данной структуры возможно делегирование полномочий по выдаче кредитов на уровень представительств.

Основным направлением развития этой услуги для физических лиц является предоставление целевых кредитов под покупку жилья (в течение года после внедрения продукта объем кредитов – $ 2 500 тыс.), машин (в течение года после внедрения объем кредитов – $ 2 000 тыс.) и ТНП (в течение года после внедрения объем кредитов – $ 500 тыс.).

Для развития целевых кредитов необходимо, с одной стороны, установить конкурентно способные процентные ставки по кредитам, с другой – наладить такие формы и условия сотрудничества с организациями, которые будут обеспечивать продажу товаров в кредит, при которых они являются прямо заинтересованными в предоставлении своим покупателям этих услуг.

3.4.2. Менеджеры по продажам и профильные специалисты. С целью обеспечения успешной реализации стратегии и задач банка в области развития и существования в конкурентной среде необходимо пристальное внимание уделить вопросу кадров.

В целях обеспечения высокого качества обслуживания клиентов целесообразно стимулирование развития профессиональных навыков своих сотрудников путем:

- выделения филиалам соответствующих лимитов на проведение семинаров (возможно, с привлечением сторонних специалистов);
- проведения семинаров и встреч по обмену опытом специалистов банка различных подразделений;
- создания единых стандартов работы и технологий банковских продуктов;
- регулярных, плановых аттестаций сотрудников филиалов с выездом рабочих групп на места.

В состав персонала управленческих структур и менеджеров входят специалисты как широкого, так и узкого профиля.

Специалисты широкого профиля нужны, в первую очередь, как менеджеры и руководители структурных подразделений для успешного внедрения продуктов и ведения первоначальных переговоров с клиентами.

Специалисты узкого профиля должны иметь высокий класс профессиональной подготовки, уметь быстро, точно и качественно реагировать на поставленные задачи.

Для таких специалистов планируется разработать и внедрить бонусную систему оплаты труда, которая напрямую будет зависеть от размера дохода, полученного банком от реализации продуктов с их помощью.

Необходимые качества:

- способность к обучению и повышению квалификации;
- неординарное мышление;
- способность доступно излагать свои мысли;
- умение вести беседу;
- способность принимать компетентные решения;
- способность брать на себя ответственность;
- коммуникабельность.

Всего планируется 90 менеджеров к концу года. Расчет сделан исходя из расчета – 3 человека в ТОБО.

В дальнейшем, до 2004 года, будет подготовлено около 700 менеджеров по продажам.

3.5. Продвижение

Стимулирование. Основные стратегии

Программы стимулирования повторной покупки:

- бонусы;
- скидки;
- подарки.

Проведение акций:

- скидки;
- подарки.

Ко-брэнд проекты:

- автопродажа;
- страхование;
- туризм;
- медицинское обслуживание.

Программы-акции разрабатываются и проводятся как в рамках запуска новых продуктов, так и для поддержания существующих продуктов.

Реклама и пропаганда

Задачи рекламы и пропаганды

Продвижение услуг корпоративного и индивидуального бизнеса для достижения финансовых целей банка	Целевые сегменты	Краткосрочный эффект
Формирование имиджа банка как общенационального, надежного, прогрессивного, нацеленного на развитие нашего государства	Общественность в целом	Долгосрочный эффект
Достижение высокого уровня *узнаваемости банка*	Общественность в целом	Долгосрочный эффект

4. Менеджмент и внутренние процедуры. Управленческая структура

По мере увеличения и усложнения бизнеса «УкрСиббанка» возникает потребность в изменениях методов управления. Работа высшего менеджмента поднимается с уровня проведения отдельной операции на уровень управления процессом посредством управления консолидированными показателями – портфель активов, доходность активов, суммарный риск, прочее. Высший менеджмент должен мыслить не столько операциями, сколько показателями. Он не участвует в проведении отдельной операции, а только создает условия и ограничения для ее проведения.

Данная идеология нашла свое отражение в структурировании банка на головной офис (маркетинг, корпоративное видение, создание продуктов и технологий сбыта, бизнес-планирование, контроль и аудит) и торговую сеть (продажи).

Дальнейшая логика *развития управленческой структуры* видится в следующих направлениях:

1. Более четкое структурирование на блоки, объединяющие подразделения с подобными функциями:
   a. Продажа банковских продуктов
   b. Управление рисками и учет
   c. Стратегическое обеспечение бизнеса: финансовый анализ, маркетинг, создание продуктов
   d. Техническое обеспечение бизнеса
   e. Администрация
   f. Безопасность
   g. Управление персоналом
   h. Аудит
2. Постепенное движение от трехуровневой структуры к двухуровневой.

Централизация. В соответствии с общими тенденциями глобализации и автоматизации прослеживается четкая тенденция сосредоточения в головном банке функций контроля, управления и администрирования. В подразделениях банка на местах остаются фронт-офисные функции, требующие непосредственного общения с клиентами. Подразделения, осуществляющие деятельность в торговых точках банка сосредоточены в блоке продаж банковских продуктов. Присутствие остальных подразделений в торговых точках будет постоянно сокращаться.

Развитие линейной структуры управления. Централизация функций управления и планирования в головном банке тесно связана с развитием линейной системы управления. «УкрСиббанк» создает жесткую вертикальную структуру подчиненности, при которой каждое подразделение

филиальной сети имеет вышестоящее подразделение в головном банке, которое осуществляет функции планирования, координации и контроля деятельности подчиненных структур в филиалах. Такой подход к построению организационной структуры позволяет создать организацию с очень высокой степенью управляемости. При таком подходе разработанные в головном банке планы, новые банковские продукты могут быстро и эффективно реализовываться в торговой сети.

Оптимизация организационной структуры. Среди основных направлений оптимизации структуры следует отметить постепенный переход от трехзвенной (головной банк – филиал – торговая сеть) к двухзвенной структуре (головной банк – торговая сеть).

Двухуровневая структура управления будет работать основываясь на следующих принципах:

1) банк делится на 2 уровня – уровень управления (головной банк) и уровень продаж (торговая сеть);
2) головной банк:
   - осуществляет управление следующими процессами:
     - анализ ситуации и прогнозирование;
     - выработка стратегии и планирование;
     - риск-менеджмент;
     - развитие структуры банка и разработка кадровой политики;
     - прочие глобальные вопросы.
   - принимает решения по нестандартным вопросам (операциям) в рамках системы;
3) торговая сеть работает с отдельными стандартными операциями согласно плану продаж.

Додаток 7

Концепція стратегічного розвитку АКБ «Укрсоцбанк»*

Загальні положення
1. Цілі бізнес-напрямків (стратегічні орієнтири) Банку
1.1. VIP-клієнти (юридичні особи та їх об'єднання)
1.2. Малі та середні підприємства (на даний момент основні клієнти банку)
1.3. Фізичні особи
1.4. Фінансово-інституційний бізнес
2. Стратегічні зміни
3. Стратегія розвитку АКБ «Укрсоцбанк» на 2001-2003 роки
3.1. Філософія Банку
3.2. Стратегічне бачення цілі та перспектив Банку
3.3. Умови формування стратегії Банку
3.3.1. Фактори зовнішнього середовища
3.3.2. Внутрішні фактори
3.4. Ключові фактори успіху та конкурентні переваги Банку
3.5. Основні напрямки розвитку Банку
4. Політики Банку
4.1. Ресурсна політика
4.2. Політика вкладень
4.3. Клієнтська політика
4.4. Політика та структура продажу банківських продуктів і послуг
4.5. Цінова політика
4.6. Рекламна та іміджева політика
4.7. Кадрова політика (управління персоналом)
5. Розвиток банківських послуг
6. Результати реалізації стратегії

* Наводиться зі скороченнями та незначними редакційними правками. Джерело – www.usb.com.ua

Загальні положення

Місія АКБ «Укрсоцбанк» (надалі – Банк) – надання різноманітних фінансових послуг, що допомагають організаціям досягти комерційного успіху, а людям – підвищити рівень добробуту.

Основна мета – бути системним універсальним банком, що динамічно розвивається, постійно посилювати свої позиції в групі лідерів фінансового ринку України, збільшуючи ринкову вартість.

Стратегічні цілі Банку на найближчу перспективу:

- створення ефективної системи стратегічного управління;
- побудова сучасної структури банку, зорієнтованої на задоволення потреб клієнтів;
- впровадження комплексного довгострокового обслуговування клієнтів;
- чітке позиціювання на ринку з огляду на пріоритетні продукти й галузі при дотриманні умови універсального розвитку;
- впровадження конкурентоспроможного механізму просування банківських продуктів;
- удосконалення системи управління розвитком кадрових ресурсів;
- розробка та впровадження сучасних інформаційних технологій, здатних максимально підтримувати стратегічні напрямки розвитку банку;
- розробка та впровадження інноваційних фінансових продуктів;
- створення комплексної системи управління ризиками;
- створення адекватної системи бюджетування;
- побудова філіальної мережі, спроможної ефективно конкурувати на регіональних ринках України.

Стратегічна (генеральна) мета Банку на 2002–2005 рр. полягає в підвищенні ринкової частки активів до 6–7% і ринкової вартості капіталу банку на 35%.

Загальнокорпоративні нефінансові цілі Банку:

- стати системним фінансовим інтегратором на ринку споживчих товарів і послуг України шляхом об'єднання фінансових інтересів виробників, торговців і споживачів за допомогою банківських інструментів;
- прискорений розвиток VIP-сектору корпоративного бізнесу та бізнесу фізичних осіб (оцінка розвитку по роках через кількість компаній, що обслуговуються);
- розвиток інноваційних послуг (насамперед e-banking).

Загальнокорпоративні фінансові цілі (на кінець 2005 р.):

- валюта балансу – не менше 5,2 млрд. грн.;
- капітал – не менше 0,58 млрд. грн.

1. Цілі бізнес-напрямків (стратегічні орієнтири) Банку

VIP-клієнти (юридичні особи та їх об'єднання):

- створення гнучкої системи оперативного реагування на потреби клієнтів у банківських послугах (шляхом оцінки кількості сертифікованих VIP-менеджерів із повноваженнями, достатніми для прийняття рішень з більшості операцій щодо цього клієнта);
- розширення та розвиток роботи зі значимою кількістю TOP-100 компаній України (оцінка розвитку по роках через кількість компаній, що обслуговуються, обсяги доходів, залишки на рахунках, частки ринків).

Малі та середні підприємства (на даний момент основні клієнти банку):

- надання широкого пакету стандартних послуг на базі вираховування результатів маркетингових досліджень ринку;
- впровадження інноваційних послуг і продуктів (оцінка розвитку в динаміці через кількість клієнтів, обсяги доходів, залишки на рахунках, частки ринків).

Фізичні особи:

- широкий спектр стандартних послуг на базі вираховування результатів маркетингових досліджень ринку;
- впровадження інноваційних послуг і продуктів;
- індивідуальні операції для VIP-клієнтів – фізичних осіб (оцінка розвитку в динаміці через кількість клієнтів, обсяги доходів, залишки на рахунках, кількість локальних та міжнародних платіжних карт, частки ринків).

Фінансово-інституційний бізнес:

- ефективне управління фінансовими ресурсами банку, забезпечення достатнього рівня ліквідності;
- здійснення функцій маркет-мейкера на ринках міжбанківських кредитів, FOREX, цінних паперів;
- увійти в трійку лідерів у рейтингах ПФТС, МФС та інших (оцінка в динаміці через обсяги операцій і частки ринків, місце у відповідних рейтингах).

2. Стратегічні зміни

Для реалізації стратегічних цілей Банку необхідно здійснити такі *стратегічні зміни:*

- поетапна реструктуризація головного офісу та філіальної мережі Банку шляхом:
  - виділення трьох основних бізнес-напрямків (корпоративного, індивідуального, фінансово-інституціонального), а також визначення напрямків функціональної підтримки;
  - оптимізації чисельності персоналу;
- розробка системи корпоративних, бізнес-стратегій та функціональних стратегій і їх реалізація;
- удосконалення управлінської системи Банку:
  - прийняття положення щодо організаційної та фінансової структури Банку;
  - оновлення положення щодо бюджету;
  - поліпшення системи бізнес-планування;
  - розвиток системи мотивації, орієнтованої на оцінку діяльності окремого співробітника, бізнес-напрямків і Банку в цілому;
  - створення ефективної системи управління витратами;
  - введення маркетингових підрозділів до складу бізнесів;
  - впровадження сучасної АБС (автоматизованої банківської системи);
- розробка та впровадження ефективної кадрової стратегії;
- прийняття програми цілеспрямованої зміни корпоративної культури та формування фірмового стилю Банку;
- фокусування на наданні послуг, у першу чергу підприємствам сфери торгівлі, виробникам споживчих товарів (легкої та харчової промисловості, комунального господарства, аграрного сектору) та фізичним особам;
- активізація розробки та впровадження сучасних форм банківських послуг, у першу чергу фінансового консалтингу та e-banking;
- повноцінне використання переваг власного процесингового центру та активізація розвитку карткового бізнесу.

3. Стратегія розвитку АКБ «Укрсоцбанк» на 2001-2003 роки

3.1. Філософія Банку. Прагнучи до максимальної відкритості та вважаючи важливим оприлюднити й суворо дотримуватись у своїй діяльності принципів корпоративної стратегії, Банк проголошує, що він:

- є універсальним банком, орієнтованим на надання повного спектру банківських послуг як корпоративним, так і індивідуальним клієнтам;

- дотримується чинного законодавства, етичних норм і правил сумлінного ведення бізнесу та виконує свої зобов'язання;
- усвідомлює своє місце в банківській системі України та враховує його при реалізації своєї політики;
- розглядає клієнтів як партнерів та буде сприяти становленню і розвитку підприємницької діяльності громадян;
- прагне до найвищих стандартів обслуговування клієнтів, захищає інтереси кожного клієнта всіма законними засобами, які є у його розпорядженні;
- розвиває нові послуги та напрямки діяльності, сповідуючи принцип розумного консерватизму, спрямований на надання своїм клієнтам кваліфікованого банківського сервісу на рівні міжнародних стандартів;
- може брати участь у фінансових консорціумах для фінансування інвестиційних проектів за умови гарантованого повернення вкладених коштів і одержання прибутку;
- дотримується принципу нейтральності щодо політичних партій і об'єднань і здійснює свою діяльність в інтересах вкладників, клієнтів і акціонерів;
- сприяє розвитку співробітництва клієнтів з діловими партнерами в різних країнах світу;
- не фінансує екологічно шкідливі та соціально небезпечні виробництва, проекти та програми;
- усвідомлює соціальну значимість своєї діяльності та розглядає соціальний чинник поряд з економічними;
- піклується про своїх ветеранів, створює умови, за яких кожний співробітник Банку може цілком реалізувати свій потенціал.

3.2. Стратегічне бачення цілі та перспектив Банку. *Основною стратегічною метою банку в період 2001–2003 років* є забезпечення умов розвитку Банку як стабільного фінансового інституту, здатного до таких темпів розвитку, які б забезпечили йому лідируючі позиції в українській банківській системі.

Досягнення мети буде здійснено шляхом вирішення таких завдань:

- розробка та реалізація корпоративної стратегії, яка б дозволила банку закріпити позиції на традиційних ринках та зайняти нові сегменти фінансового ринку України;
- розвиток політики банку відносно ресурсів, активних операцій, платних послуг та їх ціноутворення;
- оптимізація клієнтської політики, реалізація програми розвитку клієнтської бази, створення ефективного механізму управління активами та пасивами;
- підвищення якості та оптимізація структури активів та пасивів Банку;
- капіталізація та відповідне збільшення ресурсів та активів Банку;
- розвиток інформаційної системи, технічне та технологічне переоснащення Банку;

- оптимізація філіальної мережі;
- створення повністю прибуткової мережі обласних філій;
- оптимізація структури управління та контролю, вдосконалення структури Банку;
- визнання Банку міжнародним фінансовим співтовариством;
- участь у міжнародних фінансових програмах;
- проведення кадрової політики, яка забезпечить постійне підвищення кваліфікації персоналу Банку, здатного до високопрофесійного обслуговування клієнтів на рівні міжнародних стандартів.

3.3. Умови формування стратегії Банку. Банк усвідомлює, що на процес вирішення поставлених завдань впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які будуть безпосередньо або опосередковано стримувати чи стимулювати розвиток Банку. Банк вважає за доцільне окреслити коло таких найбільш впливових зовнішніх та внутрішніх факторів.

3.3.1. Фактори зовнішнього середовища

- монетарна політика Національного банку України, її передбачуваність і побудова відповідно до ринкових умов, зокрема:
  - динаміка основних агрегатів та змін структури грошової маси;
  - наявність та величина монетарної складової у інфляції;
- рівень грошових доходів населення, величина та динаміка заборгованості по виплаті заробітної плати та пенсій;
- платіжна дисципліна, структура та динаміка взаємної кредиторської та дебіторської заборгованості суб'єктів господарювання;
- обсяг та структура зовнішнього та внутрішнього державного боргу і якість його обслуговування;
- законодавча база (у т.ч. податкове законодавство та законодавство, що регулює банківську діяльність), її стабільність і прозорість;
- тенденції в розвитку банківської системи, ступінь жорсткості конкуренції в центрі та регіонах;
- рівень розвитку фондового ринку;
- розвиненість стосунків з інститутами держави та суспільства.

3.3.2. Внутрішні фактори

- кредитоспроможність і платоспроможність клієнтів Банку та їх контрагентів;
- рівень кредитного ризику в операціях з клієнтами, розмір премії Банку за кредитний ризик;
- структура, строковість, стабільність та вартість ресурсів;
- рівень розвитку інформаційної системи Банку, її спроможність забезпечувати процес прийняття управлінських рішень своєчасною та адекватною інформацією;
- конкурентоспроможність Банку в різних сегментах ринку;

- розвиненість відносин з клієнтами, ширина спектру послуг, продуктовий ряд Банку, якість і вартість продуктів та платних послуг;
- гнучкість системи управління Банком та її адекватність стратегічним завданням;
- гнучкість і ефективність філіальної мережі;
- технологічна ефективність;
- рівень професійних знань, навичок та вмінь персоналу.

Банк, який є часткою економічної системі країни, усвідомлює власну залежність від рівня та тенденцій її розвитку. Банк вважає, що існуючий стан та тенденції економіки країни дозволяють зробити лише короткочасний (на рік) прогноз зовнішнього середовища, в якому він буде діяти. Банк усвідомлює, що він буде вимушений щорічно вносити корективи у перелік поставлених завдань та комплекс заходів, спрямованих на їх реалізацію, залежно від змін зовнішнього середовища.

3.4. Ключові фактори успіху та конкурентні переваги Банку. *Ключовим фактором успіху Банку в досягненні поставлених цілей* є якісні зміни в системі взаємовідносин з клієнтами, розробка та реалізація ефективних кредитної, тарифної та інших політик, забезпечення надання пакету банківських послуг високої якості.

Необхідно також підвищити гнучкість системи управління Банком і забезпечити швидкість її реакції на зміни ринкових умов, оптимізувати філіальну мережу з урахуванням економічних та соціальних факторів, розвивати сучасні інформаційні технології. Досягнення поставлених цілей неможливе без якісного підвищення кваліфікації та професіоналізму персоналу, розвитку системи мотивації та стимулювання кадрів.

Банк буде більш ефективно використовувати наявні конкурентні переваги, до яких слід віднести довіру клієнтів, традиції та досвід обслуговування корпоративних та приватних осіб. Значна ресурсна база та капітал Банку дозволяють здійснювати значні кредитні вкладення та інвестиції, залучати кошти на міжнародних фінансових ринках.

Розвинена філіальна мережа забезпечує доступність Банку для клієнтів, можливість оперативного перерозподілу ресурсів і комплексного обслуговування системних клієнтів у всіх регіонах країни. Унікальні конкурентні переваги повинна дати власна платіжна система, яка дозволить забезпечити міжрегіональні розрахунки у реальному режимі часу.

3.5. Основні напрямки розвитку Банку

Після створення необхідних умов розвитку як стабільний фінансовий інститут Банк буде спрямовувати свої зусилля на досягнення нового рівня обслуговування клієнтів, тобто зміцнення позицій першокласного великого банку України, який здатний працювати відповідно до міжнародних стандартів банківської діяльності. Для цього банк визначає такі напрямки розвитку:

- впровадження сучасних методів управління активами та пасивами, забезпечення збалансованої структури активів та пасивів та їх диверсифікація;
- впровадження функціональної системи управління ризиками;
- побудова гнучкої, адекватної зовнішньому та внутрішньому середовищу, системи управління Банком, яка ґрунтується на економічних засадах управління та оптимальній системі повноважень;
- підвищення оперативності прийняття управлінських рішень шляхом вдосконалення технологій їх прийняття;
- впровадження нової ідеології роботи з клієнтами, яка ґрунтується на поєднанні стандартних банківських технологій з індивідуальним підходом до кожного клієнта;
- забезпечення впровадження ефективних методів роботи з клієнтами та підвищення якості їх обслуговування;
- впровадження сучасних банківських технологій;
- участь у реалізації державних інвестиційних програм на умовах, що вони не суперечать інтересам акціонерів, клієнтів та вкладників банку;
- залучення корпоративних клієнтів та створення умов для довгострокової взаємовигідної співпраці з ними;
- збереження та зміцнення позицій на ринку послуг населенню;
- збільшення частки непроцентних доходів у структурі загальних доходів банку за рахунок розвитку спектру платних послуг, що надаються клієнтам. Забезпечення частки комісійних доходів на рівні не меншому 35%;
- забезпечення приросту капіталу на рівні не меншому 10% у рік. Забезпечення рівня прибутковості капіталу в розмірі не меншому 14%.

4. Політики Банку

Відносна політична стабільність, наявність передумов росту економіки країни створюють фундамент для збільшення вкладень до реального сектору економіки та потребують прискорення темпів росту ресурсної бази Банку, посилення його позицій на різних сегментах ринку. Банк усвідомлює, що він повинен привести власні політики відносно клієнтів, платних послуг, ресурсів та вкладень у відповідність із завданнями стратегічного розвитку та забезпечити їх адекватність вимогам ринку та очікуванням суспільства.

4.1. Ресурсна політика Банку. *Головними завданнями* Банку у сфері залучення ресурсів у 2001–2003 роках є:

- збільшення на ринку банківського обслуговування частки корпоративних клієнтів, формування у клієнтів відчуття довгострокових переваг у використанні послуг Банку;
- зміцнення власних позицій на ринку залучення заощаджень громадян, стимулювання ощадної й інвестиційної активності населення шляхом

надання вкладникам Банку можливості вибору ефективних форм заощаджень, які, з одного боку, враховують вимоги до ліквідності, прибутковості та надійності, а з іншого – забезпечують приріст і накопичення вкладених коштів.

З метою створення ресурсної бази для збільшення кредитних вкладень та інвестицій до реального сектору економіки та зниження власних відсоткових ризиків основними пріоритетами при формуванні ресурсної бази Банк вважає:

- подовження строків залучення коштів;
- зниження загальної вартості ресурсів;
- оптимізацію структури залучення ресурсів за параметрами «ціна – строк – ризик переоцінки або дострокового відкликання».

Банк буде дотримуватися тактики залучення термінових коштів під конкретні кредитні та інвестиційні програми із збереженням рівня фінансування кредитно-інвестиційного портфеля строковими коштами на постійному рівні.

4.2. Політика вкладень Банку. Банк буде підтримувати оптимальне співвідношення між такими основними напрямками діяльності у сфері розміщення ресурсів:

- кредитування;
- проектне фінансування;
- прямі інвестиції та вкладення в цінні папери юридичних осіб.

4.3. Клієнтська політика. З метою досягнення дійсної універсальності, утримання позицій серед традиційної клієнтури, розширення та диверсифікації клієнтської бази за галузями, регіонами та категоріями клієнтів Банк розробляє та реалізує програму розвитку клієнтської бази. Як один із пріоритетних напрямків розвитку Банк виділяє залучення для обслуговування корпоративних клієнтів з експортним потенціалом.

Поставлені завдання вимагають також прийняття маркетингового плану Банку, що відповідає перевагам і потребам цільових груп існуючих і потенційних клієнтів. Активний адресний продаж продуктів і послуг передбачає певні пріоритети у продуктовій політиці, визначення обсягів, а також форм і методів продаж. Форма пропозиції повинна бути зручною, доступною та привабливою, якість – відповідати вимогам клієнта, ціна – відповідати ринковому рівню та забезпечувати необхідну рентабельність.

Будучи універсальним, Банк бачить своїми клієнтами всі групи населення країни, підприємства будь-якої форми власності у всіх галузях народного господарства, кредитні та інші фінансові організації, інститути державного управління.

З кожним клієнтом Банк прагне встановлення довгострокової партнерської співпраці. Для того щоб досягти цієї мети, Банк стежить за розвитком потреб клієнтів, появою у них нових напрямків банківського бізнесу, проводить маркетингові дослідження, розробляє та постійно поновлює спектр банківських продуктів і послуг.

4.4. Політика та структура продажу банківських продуктів і послуг. Основним напрямком збутової політики будуть:

- забезпечення потреб масової клієнтури в заощадженні, накопиченні та запозиченні коштів, здійсненні розрахунків, веденні бізнесу;
- надання стандартного набору конкурентоспроможних продуктів і послуг, призначених для різних регіональних, галузевих і соціальних груп клієнтів;
- підвищення ефективності збуту масових послуг і продуктів шляхом:
  - стандартизації й уніфікації продуктів, включаючи комплекс організаційних, інформаційних, фінансових і юридичних процедур, об'єднаних єдиною технологією обслуговування клієнта, з метою зниження трудовитрат і підвищення якості обслуговування;
  - управління продуктовим рядом, що включає виділення переліку базових послуг і продуктів універсального банку та заміщення неефективних продуктів і послуг, що не користуються попитом;
  - здійснення гнучкої тарифної політики масових продажів банківських продуктів і послуг з урахуванням переваг системного характеру Банку;
- створення системи індивідуального обслуговування клієнтів, що включає повний спектр банківських продуктів і послуг, які відповідають міжнародним стандартам, за рахунок:
  - пропонування клієнту спеціально розроблених індивідуальних схем і технологій, що забезпечать розвиток і оптимізацію його бізнесу та страхування ризиків;
  - закріплення за клієнтом персональних менеджерів, що володіють необхідним рівнем повноважень, надання клієнтам технологічних і інформаційних можливостей Банку, широкого спектру консультаційних послуг;
  - здійснення гнучкої тарифної політики індивідуального обслуговування.

Кожний із запропонованих напрямків передбачає високу якість продуктів і послуг та їх постійний моніторинг, підвищення рівня сервісу шляхом оптимізації банківських процедур і росту культури обслуговування, системну розробку нових банківських послуг для максимального задоволення потреб клієнта і створення (стимулювання) попиту на них.

Банк буде прагнути інтегрувати окремі банківські операції та пропонувати клієнтам комплексні рішення, що дозволяють враховувати весь

спектр індивідуальних потреб. Стимулювання збуту пакетів банківських продуктів дозволить збільшити обсяг комісійних прибутків Банку за рахунок збільшення продажів. Зниження вартості комплексного продукту для клієнта порівняно з роздрібною ціною на окремі продукти та послуги буде сприяти інтеграції клієнта в більш тісне багатостороннє співробітництво з Банком. Еволюція системи збуту здійснюватиметься на базі постійного розширення стандартних пакетів банківських продуктів і послуг масового споживання внаслідок тиражування нових продуктів і технологій, розроблених у рамках індивідуального обслуговування.

Для реалізації запропонованої політики збуту необхідно відповідним чином змінити організаційну структуру та систему управління Банком, а саме створити підрозділ маркетингу, запровадити інститут персональних менеджерів. У великих промислових центрах буде розвиватися мережа спеціалізованих філій, які здійснюватимуть комплексне обслуговування юридичних і фізичних осіб. Обслуговування основних корпоративних клієнтів за допомогою системи «клієнт – банк» і Інтернет-технологій повинно стати обов'язковою умовою роботи у всіх регіонах.

4.5. Цінова політика. Банк здійснює відсоткову та тарифну політику, виходячи з рентабельності операцій і оцінки ринкових умов. Збільшення обсягу обслуговування знижує собівартість окремих операцій і тим самим забезпечує найбільш конкурентні ціни для клієнтів Банку.

Цінова політика Банку буде відображати регіональні особливості та конкурентний клімат здійснення операцій з основними категоріями клієнтів. Надаючи комплексні послуги, Банк буде враховувати ефективність взаємодії з клієнтом, спираючись на загальний фінансовий результат. Банк буде проводити соціально-орієнтовану відсоткову політику, у першу чергу на ринку залучення коштів населення.

4.6. Рекламна та іміджева політика. Банк розробить системні підходи до рекламної політики, зробить її ефективним інструментом формування клієнтської бази. Кожна конкурентна перевага Банку, кожний новий продукт повинні бути відомі та зрозумілі клієнтам і вигідно відрізнятися від пропозицій конкурентів.

Реалізуючи принцип прозорості, Банк розширюватиме співробітництво з засобами масової інформації з поширення достовірної інформації. Суттєво зросте обсяг інформації, розташованої в Інтернеті, поліпшиться інформування клієнтів про стандарти фірмового обслуговування, умови обслуговування, технологічні можливості Банку. Будуть проводитися семінари та конференції з клієнтами, цільові рекламні акції, орієнтовані на конкретну групу клієнтів. Одержить подальший розвиток система адресної реклами. Банк буде регулярно публікувати інформацію про себе у головних міжнародних рейтингових виданнях. Банк прагнутиме підвищити свій рейтинг

серед банків-кореспондентів і іноземних інвесторів, привести показники надійності у відповідність з міжнародними стандартами.

З метою оптимізації іміджевої політики, крім доведення до потенційних клієнтів та вкладників Банку всіх його сильних сторін та переваг перед конкурентами, буде реалізовано проект «впізнання» Банку шляхом уніфікації інтер'єру пунктів обміну валют, приміщень, які відвідуються клієнтами (входів до будівель, фасадів і т.п.), стилю меблів, оформлення автотранспорту (у тому числі спеціального).

4.7. Кадрова політика (управління персоналом). Банк розглядає розвиток кадрового потенціалу як одну з основних умов досягнення поставленої стратегічної мети.

Головним завданням кадрової політики Банку буде подальше підвищення кваліфікації персоналу та створення колективу професіоналів. Одним з пріоритетних напрямків кадрової політики є підвищення ефективності систем відбору, підготовки та використання кадрових ресурсів, вдосконалення системи мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури. Банк працюватиме над вдосконаленням системи навчання кадрів, включаючи дистанційне навчання.

Основна увага приділятиметься підготовці персональних менеджерів по роботі з корпоративною клієнтурою, фахівців з продажу продуктів та послуг Банку, маркетингу, банківських технологій, податкових та фінансових консультантів.

З метою розвитку платних послуг буде проводитись централізоване навчання фахівців у сферах валютного контролю, документарних операцій, фінансування зовнішньоторговельної діяльності, довірчого управління, брокерських та агентських операцій.

Банк оптимізує систему мотивації.

Кадрова політика банку буде спрямована також на підвищення ступеня самостійності в прийнятті рішень.

Розвиток корпоративної культури в Банку буде спрямовано на створення у кожного співробітника почуття співучасті в досягненні Банком високих результатів і виховання командного духу, створення команди, націленої на досягнення поставлених цілей.

5. Розвиток банківських послуг

Одним з основних завдань стратегічного розвитку Банку є заміщення частини доходів, що могли б бути отримані від здійснення активних операцій з більш високим рівнем ризику, доходами від операцій з мінімальним рівнем ризику.

Головною умовою розширення клієнтської бази Банку є розвиток повного спектра банківських продуктів і послуг для максимального задоволення потреб клієнтів. Банк розглядає даний напрямок роботи як основне джерело забезпечення стабільного росту невідсоткової складової в прибутках Банку та як додатковий резерв стабільності.

Банк визначає такі першочергові завдання з розвитку банківських послуг:

- збільшення частки Банку на ринку обслуговування безготівкових грошових потоків населення, включаючи соціальні трансферти та зарплатні проекти;
- збільшення частки ринку операцій з платіжними картками;
- оптимізація і ріст валютно-обмінних (неторговельних) операцій;
- збільшення частки ринку обслуговування платежів юридичних осіб у національній і іноземній валюті;
- обслуговування грошових потоків держави та бюджетних організацій;
- значне посилення позицій на ринку послуг, наданих підприємствам і організаціям – учасникам зовнішньоекономічної діяльності;
- участь на ринку банківських операцій довірчого управління, обслуговування угод купівлі-продажу майна, брокерських і депозитарних операцій.

Пріоритетним у розвитку даних напрямків діяльності Банку стане збільшення обсягів обслуговування при одночасному зниженні собівартості та підвищенні якості.

6. Результати реалізації стратегії

Банк, будучи системним, маючи розвинуту філіальну мережу та територіально присутній у всіх регіонах країни, буде використовувати свої переваги.

Банк вважає, що має всі підстави після досягнення цілей, запланованих на 2001–2003 роки, посісти місце маркет-мейкеру на основних сегментах кредитного та депозитного ринків, ринку міжбанківських кредитних ресурсів та міжбанківському валютному ринку України. Банк підвищить свій рейтинг у банків-кореспондентів і іноземних інвесторів, приведе показники надійності до міжнародних стандартів.

Банк досягне взаємовигідного співробітництва з головними міжнародними фінансовими інститутами (зокрема, ЄБРР) з метою участі у фінансуванні кредитних і інвестиційних проектів, що реалізуються та будуть реалізовуватися в Україні.

Банк розпочне співробітництво з експертними агентствами та торгово-промисловими палатами країн, що експортують продукцію в Україну.

Банк буде розвивати інструментарій довгострокового проектного фінансування й інвестування та підтримуватиме його ліквідність.

Банк продовжить співробітництво з органами законодавчої влади та урядом при розробці законопроектів і інших документів, спрямованих на розвиток банківської системи, поліпшення інвестиційного клімату країни. Буде розвивати стосунки з Національним банком України та міністерствами й відомствами в рамках удосконалення платіжної системи та грошово-кредитної політики, участі в програмах випуску державних і муніципальних цінних паперів, кредитування реального сектору економіки та пріоритетних державних програм.

Банк продовжить співробітництво з регіональними адміністраціями з широкого кола економічних, фінансових і соціальних питань, у тому числі кредитування дефіцитів місцевих бюджетів, участі в інвестиційних програмах регіонального значення, розвитку іпотечного та ломбардного кредитування населення, надання можливостей Банку для обслуговування бюджетних грошових потоків, сплати податків і комунальних платежів.

Роль Банку в банківській системі країни визначає розвиток партнерських стосунків з основними інститутами інфраструктури фінансового ринку: фондовими та валютними біржами, реєстраторами, торговими системами. Буде розвиватися співробітництво з іншими великими банками й інвестиційними компаніями, що є учасниками валютного та фондового ринків. Банк буде активно брати участь у діяльності громадських об'єднань і асоціацій учасників ринку, у вирішенні найбільш актуальних стратегічних і поточних завдань розвитку банківської системи.

Одержать розвиток партнерські відносини з великими підприємствами – клієнтами Банку, з якими Банк пов'язує загальні інтереси у виконанні конкретних програм. Зростання обсягів кредитування визначить нові партнерські взаємовідносини з найбільшими страховими організаціями. Оцінка надійності клієнтів, кредитоспроможності позичальників, ліквідності застав, ефективності інвестиційних проектів, запропонованих до фінансування, обумовлює встановлення довгострокових партнерських взаємовідносин Банку з головними українськими рейтинговими агентствами, юридичними фірмами, спеціалізованими інститутами тощо.

Додаток 8

Концепція стратегічного розвитку АКБ «Форум» на 2003–2005 рр.*

Загальні положення
1. Місія АКБ «Форум»
2. Філософія Банку
3. Основні стратегічні напрямки розвитку Банку
4. Аналіз факторів зовнішнього середовища
5. Бізнес-стратегія Банку за групами клієнтів
5.1. Корпоративні клієнти
5.2. VIP-клієнти
5.3. Середній і малий бізнес
5.4. Приватні клієнти (фізичні особи)
5.5. Фінансові інститути
6. Філіальна мережа Банку
7. Маркетингова стратегія
8. Стратегія управління ризиками
9. Вдосконалення організаційної структури та системи управління
10. Система контролю
11. Кадрова політика Банку
12. Розвиток нових банківських продуктів

* Наводиться зі скороченнями та незначними правками на основі матеріалів, наданих керівництвом банку

Загальні положення. Концепція стратегічного розвитку банку «Форум» (надалі – Банк) істотно відрізняється від стратегій розвитку більшості великих українських банків. Це обумовлено тим, що Банк розпочав активну діяльність приблизно на п'ять років пізніше головних конкурентів, у той момент, коли основні принципи та учасники ринку банківських послуг України вже визначилися. У цих обставинах Банк був змушений в короткий проміжок часу набувати значного досвіду роботи на перспективних сегментах ринку (валютний ринок, ринок цінних паперів тощо) та одночасно досягти і зберігати випереджаючі темпи розвитку порівняно з конкурентами.

Головною метою Банку під час формулювання стратегії розвитку є створення інструменту, призначення якого полягає в урахуванні мінливих умов зовнішнього середовища та розробці відповідних дій.

Оптимальним періодом для здійснення стратегічного планування в Банку визначено термін в три календарних роки, що зумовлено швидкою зміною факторів зовнішнього середовища.

Процес розробки стратегічного плану Банку складається з двох етапів:

1) визначення основних напрямків розвитку за різних можливих варіантів розвитку подій у зовнішньому середовищі («альтернативні стратегії»), відповідних цілей, досягнення яких має забезпечити виконання кожної окремої стратегії;
2) деталізація планів стратегічного розвитку з метою створення механізму реалізації стратегій. Якщо на першому етапі планування отримувалися відповіді на питання типу «Що Банк буде робити в наступні три роки?», то на другому етапі планування головними питаннями є «Як Банк буде це робити? Які для цього необхідні ресурси?». Складовими цього етапу є:
   - розробка заходів, які необхідно здійснити для досягнення кожної окремої мети;
   - аналіз наявності та розподіл ресурсів (час, гроші, кадри).

Основні підсумки стратегічного управління Банку в 2000–2002 рр.

Основними аспектами розвитку Банку на період 2000–2002 рр. були такі:

- проходження Банком чергового етапу розвитку на шляху «малий банк – середній банк – великий банк» шляхом значного збільшення основних балансових показників (валюта балансу, розмір активів, капітал, прибуток, ресурсна база) та розвитку філіальної мережі;
- підвищення рівня універсальності шляхом розширення спектра та вдосконалення послуг;
- формування ефективної системи менеджменту шляхом першочергового підвищення якості організаційної структури (керованість, уніфікація та стандартизація послуг і внутрішніх технологічних процедур і т.д.) та

управління персоналом (підбір і розвиток персоналу, створення ефективної системи мотивації праці тощо);
- дотримання інформаційної прозорості діяльності та привабливості послуг для клієнтів і т.д.

Між окремими з наведених пріоритетних напрямків розвитку існує певне протиріччя, наприклад, розвиток філіальної мережі потребує здійснення значних капіталовкладень, іммобілізації коштів з активів, що може негативно позначитися на прибутковості банку. Значні темпи зростання банку супроводжуються зниженням рівня керованості, дефіцитом кваліфікованих кадрів. Це у свою чергу ускладнює розширення спектра послуг.

Для забезпечення стійкого розвитку Банку необхідним є збереження темпів зростання основних показників діяльності на рівні вищому, ніж у конкурентів.

Успіх Банку в даному періоді був зумовлений гармонійним поєднанням усіх зазначених факторів, необхідних для зростання та розвитку.

Основні стратегічні цілі, що були визначені в плані розвитку Банку на 2000–2002 рр.

1. Збереження динаміки і темпів розвитку Банку за основними балансовими показниками (валюта балансу, капітал, залишки на рахунках юридичних і фізичних осіб, розмір кредитно-інвестиційного портфеля).

Досить значні темпи зростання дозволили Банку досягти головної мети – на початок 2003 р. закріпитися серед двадцяти найбільших банків України.

Таблиця 1. Основні балансові показники Банку у 2000–2002 рр.

Показник	Дата		
	01.01.01	01.01.02	01.01.03
Валюта балансу (активи), млн. грн.	214	395	673
Темп зростання до попереднього періоду, %		*84*	*70*
Чисті активи, млн. грн.	207	373	627
Темп зростання до попереднього періоду, %		*80*	*68*
Капітал, млн. грн.	38,9	57,85	77,46
Темп зростання до попереднього періоду, %		*48,7*	*33,9*
Депозити юридичних осіб, млн. грн.	58	113	194,8
Темп зростання до попереднього періоду, %		*92,4*	*72,3*
Депозити фізичних осіб, млн. грн.	39	64	152
Темп зростання до попереднього періоду, %		*64*	*135,4*
Кредитно-інвестиційний портфель, млн. грн.	160	285	476
Темп зростання до попереднього періоду, %		*78*	*67*

2. Розвиток банку як універсального фінансового інституту, що пропонує повний спектр послуг як для юридичних, так і фізичних осіб. Банк виконав важливе завдання, що полягало у структурованому збільшенні ресурсної бази для здійснення активних операцій. Розробка та впровадження нових видів послуг, продуктивна рекламна кампанія дозволили тільки за 2002 р. збільшити обсяги депозитів юридичних осіб на 72% (з 113 до 194,8 млн. грн.). Результатом реалізації програми «Короткі депозити для юридичних осіб» стало отримання додаткової ресурсної бази, залучення нових клієнтів, підвищення позиції за даним показником у рейтингу Асоціації українських банків (АУБ) з 36 до 20-го місця.

Широкий спектр депозитних внесків для фізичних осіб, здійснення конкурентної відсоткової політики дозволили банку в 2002 р. збільшити обсяги термінових депозитів фізичних осіб на 148% (з 56 до 139 млн. грн.), при тому що цей показник у цілому по банківській системі України в 2002 р. склав лише 71%.

3. Реорганізація структури Банку. У заплановані строки була здійснена організаційна та структурна перебудова Банку, що дозволило створити ефективну та інформаційно прозору систему управління з чітко визначеними й економічно обґрунтованими бізнес-процесами.

У ході реорганізації створено організаційну структуру якісно нового типу – розподіл підрозділів і продуктового ряду за видами бізнесу (корпоративний, індивідуальний, міжбанківський), у межах якої вони відповідають потребам ринку, дозволяють забезпечувати можливість подальшого зростання Банку з одночасним підвищенням рівня керованості та збереження ризикованості на прийнятному рівні.

4. Порівняння планових і фактично досягнутих показників розвитку банку дозволяє стверджувати, що було виконано основне завдання, – темпи зростання основних показників перевищили не тільки темпи росту цих показників по банківській системі України в цілому, але й темпи росту банків – основних конкурентів (табл. 2).

Таблиця 2. Порівняння планових і фактично досягнутих показників

Показник	Дата					
	01.01.01		01.01.02		01.01.03	
	план	факт	план	факт	план	факт
Валюта балансу (активи), млн. грн.	200	214	330	395	550 (700)[1]	673
Прибуток, млн. грн.	8,1	5,6	11,1	10,7	13,5	12,76 [2]

[1] план за умови залучення іноземного інвестора

[2] з урахуванням резервів у розмірі 7,423 млн. грн., сформованих у 2002 р.

Підводячи підсумки діяльності Банку в 2000–2002 рр. можна з упевненістю констатувати: Банк зміцнив позиції на фінансовому ринку України, досяг виконання стратегічного плану розвитку за ключовими показниками та сформував фундамент для реалізації стратегії розвитку в 2003–2005 рр.

1. Місія. Ми об'єднали свої капітали, інтелектуальні ресурси й технології для того, щоб максимально задовольнити потреби наших клієнтів, партнерів і вкладників у високоякісних банківських послугах і продуктах, ґрунтуючись на зваженій системі оцінки ризиків, забезпечуючи зайнятість і гідну винагороду за працю, постійно збільшуючи вартість наших акцій.

2. Філософія:

- Банк діє в інтересах своїх вкладників і акціонерів;
- Банк дотримується законів України й етичних норм, гарантуючи конфіденційність кожному клієнту;
- Банк завжди виконує свої зобов'язання перед вкладниками, клієнтами й акціонерами;
- Банк розвиває нові напрямки діяльності і нові нетрадиційні продукти;
- Банк піклується про своїх робітників, створює умови, за яких кожний з них може реалізувати свій потенціал;
- Банк здійснює свою діяльність на основі принципів зваженого стійкого розвитку;
- Банк дотримується у своїй діяльності принципів демократичності та відкритості;
- Банк сповідує у своїй діяльності принципи інформаційної чистоти та прозорості;
- Банк здійснює свою діяльність відповідно до міжнародних стандартів з метою інтеграції до європейської банківської системи.

3. Основні стратегічні напрямки розвитку:

- Банк надалі розвивається як універсальний банк, що активно співробітничає з диверсифікованою клієнтською базою в різних секторах економіки;
- стратегія Банку передбачає розробку, впровадження та дотримання послідовної політики, що ґрунтується на зваженій системі оцінки ризиків, органічному поєднанні індивідуального та масового обслуговування різних груп клієнтів на базі існуючих і нових видів банківських продуктів.

Стратегічна мета Банку полягає в забезпеченні значних темпів зростання ринкової вартості акцій при збереженні достатнього рівня поточної прибутковості.

Для досягнення цієї мети Банк ставить такі завдання:

- збереження значного темпу зростання основних балансових показників на рівні, що перевищує відповідні темпи по банківській системі України в цілому;
- подальший розвиток філіальної мережі для формування статусу системного загальнонаціонального банку;
- значне збільшення кількості пунктів надання послуг шляхом розвитку мережі філій, відділень і банкоматів;
- подальший розвиток і вдосконалення системи управління;
- підвищення ефективності кадрової політики та ін.

4. Аналіз факторів зовнішнього середовища. Керівництво Банку вважає необхідним значне перевищення темпів зростання власних показників діяльності порівняно з відповідними показниками по банківській системі України в цілому та банках, що є найближчими конкурентами за основними показниками (розмір активів, кредитно-інвестиційного портфеля, залишки на рахунках юридичних і фізичних осіб), що здійснюють політику агресивного росту.

Під час визначення конкурентів для порівняння Банк враховує не тільки абсолютні обсяги балансових показників і їх динаміку, кількість пунктів продажу банківських продуктів, але й якісні показники, такі, як темпи розвитку філіальної мережі, ефективність рекламної та тарифної політики конкурентів, характер ринкової позиції тощо.

Визначальний вплив на розвиток банківської системи України здійснює стабільність макроекономіки в цілому та монетарної сфери зокрема. Грошово-кредитна політика Національного банку України, спрямована на підтримку стабільності реального обмінного курсу гривні, та постійне зниження темпів інфляції зумовлюють постійне зменшення вартості кредитних ресурсів на фінансовому ринку України. Якщо наприкінці 2001 р. середній рівень річних ставок за банківськими кредитами складав 28–36%, то на даний час їх рівень знизився до 23–28%.

Продовжується активна експансія іноземного, у першу чергу – російського, капіталу на банківський ринок України. На вітчизняному ринку банківських послуг діють чотири російських банки (НРБ, «Альфа-Банк», «Петрокоммерцбанк», «Внешторгбанк»), обсяг кредитування яких досяг $800 млн. (близько 11% ринку кредитних ресурсів в Україні) та зростає досить значними темпами (2–3% на рік). Використовуючи дешеві фінансові ресурси материнських компаній, банки даної групи постійно знижують ринкові відсоткові ставки за кредитами, що зумовлює зменшення середнього рівня маржинальної прибутковості вітчизняних банків. Фахівці прогнозують подальше збереження тенденції переходу клієнтів українських банків до банківських структур з іноземним капіталом, якщо

Національним банком України не будуть вжиті заходи протекціоністського характеру.

На підставі макроекономічних і монетарних показників розвитку України прогнозується подальше зниження рівня кредитних ставок у 2003 р. до 18%, а до 2006 р. до 8–10% річних (за фінансовими ресурсами у гривнях).

Зниження відсоткових доходів банку буде компенсуватися за рахунок підвищення питомої ваги невідсоткових (комісійних) доходів у структурі загальних доходів і вдосконалення послуг. З цією метою продуктова та тарифна політика Банку будуть спрямовані на одержання доходів на безризиковій основі.

5. Бізнес-стратегія Банку за групами клієнтів

5.1. Корпоративні клієнти:

- зміцнення та посилення впливу Банку в основних секторах економіки;
- збільшення частки Банку на ринку банківських послуг корпоративним клієнтам;
- формування та закріплення ринкових позицій у нових для Банку секторах економіки;
- оптимізація та досягнення високої прибутковості банківських операцій;
- забезпечення високоякісного, оперативного та комплексного обслуговування великих корпоративних клієнтів по всій мережі Банку шляхом надання їм як стандартних, так і індивідуальних послуг;
- створення системи «пакетного» обслуговування поряд з індивідуальним підходом;
- реалізація стратегії «фінансового супермаркету», що передбачає надання в системі Банку, крім традиційних банківських послуг, додаткових послуг – страхування, лізинг, брокерське та довірче управління;
- упровадження нових зарплатних проектів з метою комплексного обслуговування господарської діяльності корпоративних клієнтів.

5.2. VIP-клієнти:

- визначення VIP-клієнтів на рівні всіх структурних підрозділів Банку;
- робота персональних менеджерів з VIP-клієнтами;
- робота з VIP-клієнтами за індивідуальними схемами обслуговування.

5.3. Середній і малий бізнес:

- залучення нових клієнтських груп;
- високоякісне надання широкого спектру стандартних банківських продуктів по всій мережі та на всіх структурних рівнях Банку;
- створення та розвиток еквайрингових торговельних терміналів.

5.4. Приватні клієнти (фізичні особи):

- зміцнення позицій Банку на ринку приватних осіб шляхом:
  - збільшення частки Банку на ринку депозитів приватних осіб банківської системи України;
  - збільшення обсягів депозитів приватних осіб до 150 млн. грн.;
  - збільшення ринкової частки Банку в картковому бізнесі;
- участь у національних програмах недержавного пенсійного забезпечення, виплат пенсій і грошової допомоги.

5.5. Фінансові інститути:

- активізація роботи з банками-нерезидентами в межах довгострокових інвестиційних програм;
- побудова внутрішньої організаційної та функціональної моделі відповідно до міжнародних стандартів для інтеграції в європейську банківську систему;
- розширення кількості банків-партнерів на внутрішньому ринку та залучення до співробітництва нових банків країн Балтії та СНД;
- активізація роботи з торговельними партнерами Східної Європи з обслуговування експортно-імпортних операцій;
- збереження ринкової позиції Банку на ринку міжбанківських операцій.

6. Філіальна мережа Банку. Основна мета – розвиток повноцінної універсальної філіальної мережі Банку як окремого виду бізнесу:

- створення єдиної методологічної бази діяльності філій і відділень Банку:
  - стандартизація технологічних процесів;
  - уніфікація продуктів, що пропонуються клієнтам у філіях Банку;
  - розробка стандартів обслуговування клієнтів у філіях.
- поліпшення технічного та технологічного забезпечення нових і існуючих відділень;
- створення системи мотивації персоналу філій і відділень Банку залежно від результатів операційної діяльності.

В питанні розвитку філіальної мережі Банк керується принципом «розумної достатності», відповідно до якого філії та представництва відкриваються тільки в найбільших промислових центрах, що має гарантувати значний обсяг попиту на послуги Банку з боку юридичних та фізичних осіб.

Враховуючи складне конкурентне середовище та експансію конкурентів в умовах регіональних ринків банківських послуг, Банк планує протягом наступних двох-трьох років закріпитися в основних промислових регіонах України, свідомо йдучи на іммобілізацію коштів і тимчасове зниження прибутковості банку. Це пояснюється впевненістю в тому, що в

майбутньому ефективно конкурувати на ринку, особливо за роздрібний сегмент, зможуть лише ті банки, які мають досить широку інфраструктуру філій і відділень.

Саме тому план розвитку регіональної мережі Банку на 2003–2005 рр. передбачає активне та послідовне відкриття нових філій та відділень. Важливим критерієм при відкритті відділення є можливості забезпечення його універсальності, тобто можливості виконання відділенням повного спектру банківських операцій (концепція універсальних міні-філій). Рішення про відкриття відділення приймається на підставі детального аналізу ринку регіону, оцінки клієнтської бази, ринку кредитів і інвестицій і т.д.

За рахунок розвитку філіальної мережі прогнозується зростання таких показників Банку:

Показник	Дата			
	01.01.2003	01.01.2004	01.01.2005	01.01.2006
Чисті активи, млн. грн.	627	950 – 1 000	1 300–1 350	1 600–1700
Внески населення, млн. грн.	152	200	270	350
Статутний капітал, млн. грн.	60	120	160	200
Прибуток, млн. грн.	12,76[1]	15,57	18	21

[1] з урахуванням сформованих у 2002 р. резервів у розмірі 7,423 млн. грн.

Реалізація сприятливого прогнозу розвитку економіки України, на думку керівництва Банку, зумовить зниження прибутковості ринкових інструментів і необхідність оптимізації витрат на розвиток технологій, скорочення рівня операційних витрат при одночасному зростанні обсягів та якості операцій і послуг.

У цих умовах саме наявність розвинутої філіальної мережі, можливість уніфікації банківських продуктів і технологій дозволять Банку здійснити оптимізацію витрат на розвиток і впровадження нових банківських продуктів з використанням сучасних банківських технологій, знизити повернення інвестицій за рахунок широкого тиражування технологій.

7. Маркетингова стратегія:

- створення єдиного корпоративного стилю;
- підтримка єдиного стилю оформлення всіх підрозділів Банку;
- створення системи PR (public relations) з метою закріплення торговельної марки Банку у свідомості масової аудиторії;
- удосконалення рекламної стратегії;
- використання інформаційних каналів розміщення реклами, виходячи з цілей Банку та принципів роботи з основними групами клієнтів;
- спонсорство;
- меценатство та добродійність.

8. Стратегія управління ризиками:

- проведення зваженої політики оцінки ризиків активно-пасивних операцій;
- формалізація процесу управління ризиками на основі визначення єдиних підходів з використанням інформаційних технологій;
- створення системи оцінки ефективності управління банківськими продуктами як на рівні бізнесу, так і на рівні структурного підрозділу Банку.

9. Вдосконалення організаційної структури та системи управління:

- реінжиніринг з метою створення нової, високоефективної організаційної структури Банку;
- реорганізація функціональної моделі реалізації бізнес-процесів;
- створення багаторівневої системи управління Банком з чітким визначенням функцій головного офісу Банку, філій, відділень;
- створення комплексної системи аналізу та планування діяльності Банку.

Розвиток філіальної мережі Банку вимагає внесення відповідних змін до організаційної структури та системи управління. Ефективне управління філіальною мережею можливе тільки за умови створення спеціальної структурної одиниці, до компетенції якої входить координація та моніторинг філіальної мережі з метою збереження централізованого управління стратегічним розвитком, структурною політикою, управління ризиками, внутрішніми системними фінансовими потоками.

Основними функціями цього підрозділу стануть такі:

- розвиток філіальної мережі (відкриття філій, відділень);
- оперативне управління, супровід і координація діяльності філіальних підрозділів;
- щоденний *on-line*-моніторинг і аналіз операцій і ризиків у діяльності філіальної мережі та ін.

10. Система контролю:

- удосконалення системи контролю проведення банківських операцій у системі Банку;
- посилення валютного контролю;
- посилення контролю проведення сумнівних операцій;
- створення системи контролю діяльності окремих структурних підрозділів Банку;
- створення системи контролю здійснення господарської діяльності в системі Банку.

11. Кадрова політика Банку:

- вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу, підвищення професійного досвіду всіх категорій робітників у системі Банку;

- впровадження системи планування кар'єри для перспективних робітників;
- впровадження системи підготовки персоналу для регіональних відділень;
- впровадження системи атестації співробітників Банку і конкурсного добору;
- створення ефективної системи мотивації робітників Банку.

Банк розглядає розвиток кадрового потенціалу як головний чинник ефективного виконання поставлених стратегічних завдань. Основною метою кадрової політики Банку на найближчі роки є подальше підвищення кваліфікації персоналу, створення колективу професіоналів, здатного забезпечити рішення завдань стратегічного розвитку. Пріоритетними напрямками кадрової політики Банку є підвищення ефективності системи відбору та підготовки кадрів, удосконалення системи мотивації, розвиток корпоративної культури та ін.

Система відбору найбільш перспективних випускників спеціалізованих вищих навчальних закладів буде поєднуватися з практикою залучення найбільш підготовлених фахівців з досвідом роботи в інших кредитно-фінансових установах України.

Подальшого розвитку набуде внутрішньобанківська система перепідготовки та навчання кадрів, практика стажувань у головному офісі Банку, спеціалізованих навчальних центрах в Україні та за кордоном.

Банк продовжить пошук оптимального поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів мотивації працівників з метою підвищення продуктивності та якості праці, розвитку ініціативи, пошуку нових технологічних рішень.

Буде розпочато розвиток системи ротації та переміщення найбільш кваліфікованих фахівців. У Банку буде створено умови, за яких кожний робітник отримає змогу реалізувати творчі здібності, підвищити рівень професійних знань, підвищити розуміння системи оцінки результатів праці та перспектив посадового росту. На цей час Банк здійснює розробку та впровадження стандартів професійної підготовки та системи атестації працівників.

Враховуючи той факт, що роль роздрібного ринку в діяльності Банку неухильно зростатиме, необхідним є не тільки постійне впровадження нових продуктів, але й підвищення ефективності функціонування фронт-офісів і безпосереднього контакту робітника з клієнтом. Саме тому першочерговим завданням Банку є підвищення культури обслуговування клієнтів банку та професіоналізму роботи робітників кожного структурного підрозділу та фронт-офісу.

Підвищення ефективності діяльності підрозділів Банку планується здійснити шляхом вжиття таких заходів:

- впровадження системи постійного контролю за якістю та рівнем обслуговування клієнтів у фронт-офісних підрозділах;
- обов'язкове проходження персоналом фронт-офісів тренінгів за програмою «Психологія спілкування»;
- впровадження інституту наставництва (закріплення за новими робітниками досвідчених менеджерів для контролю за їх роботою);
- тимчасові горизонтальні переміщення працівників для підвищення кваліфікації в суміжних ділянках роботи;
- фінансування навчання на тренінгах і семінарах як заохочення за підвищення якості праці та ін.

12. Розвиток нових банківських продуктів. При прийнятті рішення про розробку та впровадження нового продукту Банк здійснює детальний аналіз ефективності та окупності інвестицій. Нові високотехнологічні продукти потребують значних капіталовкладень з тривалим строком окупності. У випадку, коли результати аналізу свідчать про неможливість забезпечення лідируючих позицій на певному сегменті ринку, Банк планує обирати стратегію «руху за лідером», яка не дозволяє захоплювати сегмент ринку, але дає можливість міцно на ньому закріпитися.

Банк має сучасні технічні та програмні рішення, використання яких дозволяє успішно виконувати поточні завдання.

Активний розвиток інформаційних технологій принципово змінює умови надання банківських послуг в усьому світі. Все більша кількість банків відкриває можливості управління рахунками та здійснення операцій на фондовому ринку з використанням інтернет-технологій. З метою одержання конкурентних переваг Банк у 2003–2005 рр. продовжуватиме пропонувати на ринку нові банківські продукти та послуги.

Головним завданням при впровадженні нових послуг є одночасне та постійне підвищення обсягів надання вже існуючих послуг корпоративного та роздрібного бізнесу: банківських гарантій, акредитивів, операцій на ринку цінних паперів, валютних операцій, грошових переказів, депозитних внесків, операцій з банківськими металами тощо.

Реалізація стратегії розвитку враховує ще одну важливу особливість, яка полягає в тому, що Банк не обмежується наданням стандартних банківських послуг. Необхідним є забезпечення для клієнтів Банку можливостей комплексного фінансового інжинірингу, що містить повний перелік банківських операцій, страхування, оперативний і фінансовий лізинг, інвестиційні та пенсійні програми, факторингові операції, електронний банкінг.

Додаток 9

Елементи стратегії ЗАО комерційний банк «ПриватБанк» на 2003–2005 р.*

1. Загальні положення. Концепція розвитку «ПриватБанку», його місія і бачення формалізовані у вигляді Стратегії на три роки. Стратегія є інструментом ефективного довгострокового керування банком і основою для формування середньо- та короткострокових планових документів. Реалізація Стратегії розвитку «ПриватБанку» на 2003–2005 р. дозволить йому зайняти позиції лідера серед комерційних банків України.

Бачення «ПриватБанку». Бути надійним універсальним міжрегіональним банком України, орієнтованим на інтереси клієнтів усіх форм власності, і надавати повний спектр якісних послуг на всіх сегментах фінансового ринку.

Місія ПриватБанку полягає у:

- завоюванні й утриманні позицій лідера на фінансовому ринку України;
- сприянні економічному розвитку корпоративних та поліпшенню добробуту індивідуальних клієнтів на основі взаємовигідного партнерства;
- наданні комплексу якісних банківських послуг на території України.

2. Основними стратегічними настановами банку на 2003–2005 р. є:

- раціональне поєднання прибутковості та надійності при забезпеченні росту капіталу адекватно зростанню активів;
- пріоритетна підтримка малого та середнього бізнесу, середньо- та малозабезпечених прошарків населення, включаючи пенсіонерів і студентів;
- підвищення якості і комплексності послуг, наданих клієнтам, у т.ч. цілодобова клієнтська підтримка;
- активне формування попиту клієнтів на інноваційні види банківських послуг, розширення спектру карткових продуктів та ін.;
- нейтралітет відносно політичних партій та об'єднань.

* Наводиться з незначними правками редакційного характеру на основі матеріалів, наданих керівництвом банку

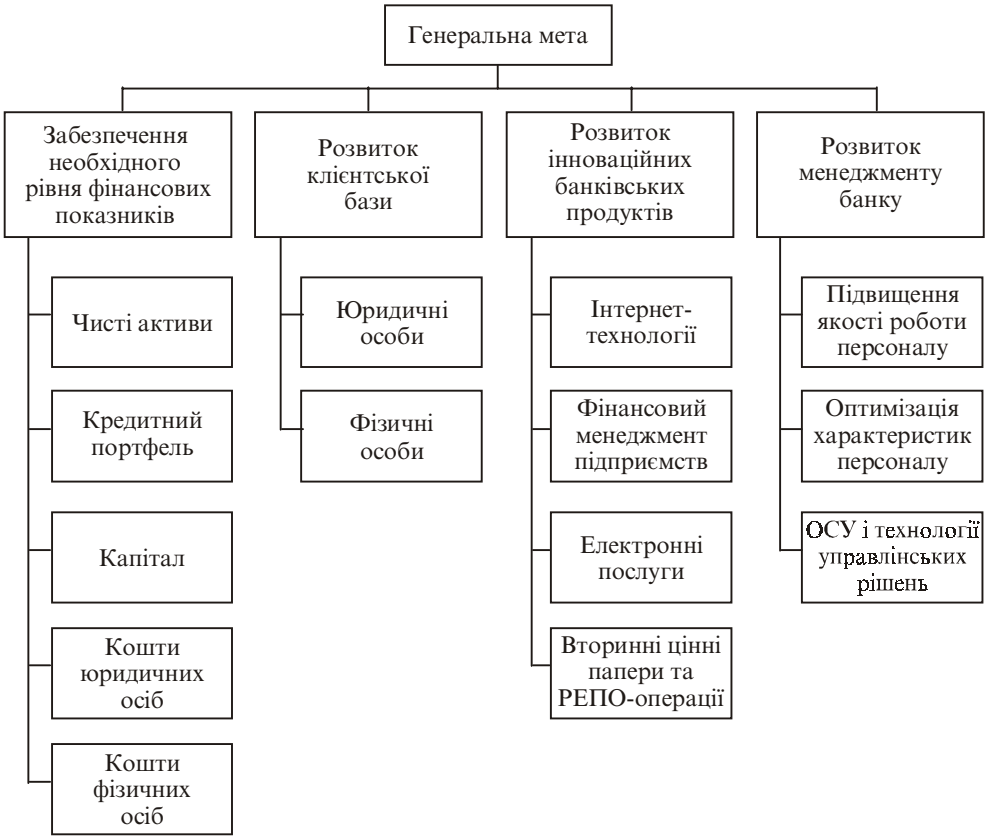


Рис. 1. Дерево цілей «ПриватБанку»

3. Передумови формування Стратегії банку

- комплексна програма розвитку банківської системи України на 2003–2005 рр.;
- місія та бачення «ПриватБанку»;
- конкурентна позиція «ПриватБанку» серед найбільших банків України;
- прогноз зміни макроекономічних індикаторів на 2003–2005 рр.

4. Дерево цілей «ПриватБанку»

Генеральна мета «ПриватБанку» на 2003–2005 рр. – досягнення до 2005 р. та закріплення на подальший період позицій лідера за основними показниками діяльності серед банків України (обсяг чистих активів, кре-

дитний портфель, капітал, кошти юридичних та фізичних осіб) при забезпеченні адекватності зростання активів росту капіталу банку.

Досягнення стратегічної цілі здійснюватиметься у чотирьох напрямках:

- забезпечення необхідного рівня фінансових показників;
- розвиток клієнтської бази банку;
- розвиток інноваційних банківських продуктів;
- розвиток менеджменту банку.

Стратегією заплановано до кінця 2005 р. досягти росту:

- чистих активів – у 2,8 рази;
- кредитного портфеля – у 3 рази (у тому числі кредитів фізичних осіб – у 4,7 рази);
- коштів юридичних та фізичних осіб – у 3,4 рази (у тому числі фізичних осіб – у 4 рази);
- капіталу – у 2,3 рази.

Додаток 10

Стратегічний менеджмент в Акціонерному комерційному банку «ІМЕКСБАНК»*

1. Загальні відомості

Акціонерний комерційний банк «ІМЕКСБАНК» почав свою діяльність з 29 березня 1994 р. За даними рейтингу Асоціації українських банків посідає одне з провідних місць в Одеському регіоні. Капітал – 62,7 млн. грн. Статутний капітал – 60 млн. грн.

На початок 2003 року АКБ «ІМЕКСБАНК» має філію і 3 відділення в м. Києві, філії в містах Миколаєві, Дніпропетровську, Запоріжжі і Рівному, близько 40 відділень у м. Одесі й області.

З самого початку банк динамічно розвивається, здійснюючи політику, спрямовану на розширення сфер діяльності. Швидкими темпами росте кількість клієнтів банку серед юридичних і фізичних осіб, розширюється спектр наданих банком послуг.

АКБ «ІМЕКСБАНК» – порівняно молодий і перспективний банк, що за короткий період своєї роботи зумів вийти на лідируючі позиції в південному регіоні України, крок за кроком наближаючись до світових стандартів у всіх напрямках економічної діяльності.

АКБ «ІМЕКСБАНК» завжди виконує свої зобов'язання перед клієнтами, партнерами й іншими банками. Економічні нормативи, установлені Національним банком України, виконуються вчасно і чітко. Розрахунково-касова система оптимально оперативна і зручна для клієнтів, а професіоналізм і оперативність банківського персоналу перевірені на практиці. Підтримуються ділові стосунки з підприємницькими структурами малого, середнього і великого бізнесу. Гарантується банківська таємниця клієнтів.

Пріоритетне положення Банку в системі банківських структур Одеського регіону й України зобов'язує керівників і всіх працівників АКБ

* Матеріали надані керівництвом банку і наводяться зі скороченнями та редакційними правками

«ІМЕКСБАНК» розвивати і примножувати досягнуті результати, поліпшувати фінансові показники, розширювати сферу діяльності на ринку банківських послуг.

Банк підтримує кореспондентські відносини з банками США, Німеччини, Італії, Росії, Туреччини, Кіпру, Естонії. Валютні операції здійснюються по всьому спектру послуг – акредитиви, гарантії, інкасо. У разі потреби встановлюються зв'язки і з контрагентами інших країн.

АКБ «ІМЕКСБАНК» має членство і входить у такі економічні об'єднання й організації:

- Асоціація українських банків;
- Одеський банківський союз;
- Українська міжбанківська валютна біржа;
- Асоційоване членство «Visa International» і «Europay International»;
- Національна система масових електронних платежів (НСМЕП).

Банк є учасником систем SWIFT і Reuters, а також Національної системи масових електронних платежів (НСМЕП).

Рішенням Міністерства фінансів № 295 від 24.05.94 банку дозволено здійснення діяльності з випуску і обігу цінних паперів. У листопаді 1998 р. банк одержав дозвіл на ведення депозитарної діяльності зберігача цінних паперів. Згідно з ліцензією Міністерства фінансів України № 4495 від 20.10.2000 АКБ «ІМЕКСБАНК» одержав право на прийом під заставу і скуповування в населення ювелірних і інших побутових виробів з дорогоцінних металів.

Банк має стійке положення на ринку банківських послуг і діє згідно з чітко продуманою політикою, спрямованою в першу чергу на якість обслуговування клієнтів. АКБ «ІМЕКСБАНК» планує у майбутньому збільшення фінансового впливу на території України, розвиток філіальної структури у великих і середніх містах, підвищення якості наданих послуг і розширення його спектра. Ми завжди думаємо про тих, хто працює разом з нами для досягнення загального фінансового успіху і процвітання.

У 2000 році поряд з активізацією багатьох інших напрямків банківської діяльності банком було прийняте рішення про вихід у сферу карткового бізнесу, причому підхід до перспектив розвитку карткового бізнесу був досить виваженим і об'єктивним. Враховано весь комплекс факторів, здатних вплинути на «карткову» діяльність банку. Керівництво банку розуміло всю складність функціонування карткового бізнесу в нашій країні – країні з різним рівнем розвитку верств суспільства.

АКБ «ІМЕКСБАНК» є повноправним членом НСМЕП, визначений НБУ як пілотний банк в Одеському регіоні і, відповідно, пропонує весь комплекс банківських послуг з випуску й обслуговування карток Національної системи масових електронних платежів.

Згідно з основним Договором про участь у НСМЕП у національній системі банк працює з 5 січня 2001 року, однак реальна фронт-офісна робота розпочалася з травня 2001 року, коли була видана перша зарплата співробітникам головного офісу банку. Перший бізнес-план роботи банку в Системі був розрахований виходячи з цифри 1000 карт до кінця 2001 року. Однак продумана активна, агресивна політика, що здійснювалася в 2001 році банком на ринку банківських послуг, вплинула також і на зміну початкових планів участі в картковому бізнесі. Таким чином, до кінця першого року діяльності значно зросли всі показники цієї сфери діяльності банку – цифра емісії зросла до оцінки 15 тисяч, відповідно збільшилася і кількість одиниць термінального устаткування банку. За підсумками 2001 року наш банк був визнаний лідером національної системи.

Не менш активно банк працював і у 2002 році, нарощуючи темпи емісії і збільшуючи обсяги і якість наданих послуг у цій сфері, зміцнюючи свої позиції як одного з лідерів системи.

Станом на 01.04.2003 випущено 47 000 карт НСМЕП, у т.ч.:

- зарплатні проекти – 32 000 карт;
- комунальний проект у місті Котовську – 10 000 карт;
- комунальний проект у місті Одесі – 5 000 карт.

Установлено 150 одиниць активного термінального устаткування.

З цим показником банк увійшов у 2003-й рік, крок за кроком наближаючись до початку серйозного карткового комунального проекту банку. З цієї значної – у житті міста і нашої країни – події, почався, ми вважаємо, новий етап в історії розвитку НСМЕП. Національна карта, покликана виконувати одночасно дві найважливіші функції – ідентифікатора і платіжного засобу, була прийнята до використання в масштабах мільйонного міста.

АКБ «ІМЕКСБАНК» є банком – емітентом першої емісії «комунальних» карт, до кінця 2003 року запланована масштабна робота з організації виконання повної емісії карт на місто – до 400 тисяч.

На сьогодні банк є банком-монополістом у галузі роботи з міського комунального проекту, однак, розуміючи неприпустимість такого стану речей, у міру своєї компетенції і при активній підтримці Одеського управління Національного банку України АКБ «ІМЕКСБАНК» працює над розширенням мережі НСМЕП дружніх банків. Укладаються агентські угоди з банками по обслуговуванню платіжних карт НСМЕП з використанням термінального устаткування, підключеного до АКС нашого банку, намічена спільна робота з популяризації національної карти, розширення мережі еквайрингу.

АКБ «ІМЕКСБАНК» пропонує всім скористатися новою банківською послугою – системою Internet-banking (ELPay). Система ELPay є якісно новим рішенням у класі продуктів «банк – клієнт», націлених на надан-

ня послуг віддаленому клієнту за допомогою мережі Інтернет. Клієнт банку, використовуючи стандартний веб-броузер і традиційні способи виходу в Інтернет, одержує захищений доступ до свого рахунку в банку і можливість керування фінансами з будь-якої точки світу. Дана технологія має поширену назву «Інтернет-банкінг» (Internet banking) і дозволяє одержати нові принципові можливості:

- доступ клієнта до свого рахунку за допомогою Інтернет з будь-якого місця світу без використання спеціального програмного забезпечення;
- високу оперативність відстеження стану свого рахунку і проведення операцій шляхом застосування он-лайнової технології доступу;
- відсутність необхідності будь-яких операцій з установки, настроювання і модифікації програмного забезпечення в офісі клієнта.

Протягом 2002 року АКБ «ІМЕКСБАНК» продовжував активну реалізацію програми розвитку філіальної мережі. За звітний період були відкриті філії в Миколаєві, Дніпропетровську, Запоріжжі і Рівному, тривав розвиток мережі безбалансових відділень у м. Одеса й Одеській області, була створена мережа відділень у м. Києві і Миколаєві.

В умовах розвитку ринкових відносин і посилення конкуренції на фінансовому ринку особлива увага приділялася розширенню номенклатури наданих послуг, а також удосконаленню методів продажу банківських продуктів і роботи з клієнтами.

Стратегічним напрямком діяльності АКБ «ІМЕКСБАНК» стало активне сприяння економічному розвитку регіонів України, забезпечення економічної діяльності національного товаровиробника, збільшилися обсяги кредитування сільськогосподарських підприємств. Фахівцями банку розроблена і впроваджується програма цільового кредитування на придбання нової сільськогосподарської техніки.

Згідно з прийнятою Правлінням АКБ «ІМЕКСБАНК» регіональною політикою, усі відкриті філії і безбалансові відділення банку надають клієнтам максимально можливий спектр банківських послуг. В обласних філіях активно впроваджуються програми, реалізовані в головному банку, такі, як кредитування, розвиток проектів з використанням карток Національної системи масових електронних платежів, різні види операцій з банківськими металами й ін. Це дозволило в найкоротший термін забезпечити ефективність і прибутковість у роботі балансових філій, що відкрилися.

2. Перспективи розвитку банку

1. Збільшення впливу АКБ «ІМЕКСБАНК» на фінансовому ринку України.

2. Розвиток філіальної структури банку в регіонах України:

- відкриття балансових філій у Вінниці, Донецьку, Сімферополі, Тернополі, Харкові;
- впровадження програмного й апаратного забезпечення для обслуговування карток НСМЕП для філій, що відкриваються;
- реалізація зарплатних проектів на основі карток НСМЕП для клієнтів Київської, Миколаївської, Запорізької філій;
- розвиток мережі безбалансових відділень в Одеській, Київській, Дніпропетровській, Запорізькій і Миколаївській областях.

3. Збільшення кількості видів послуг, наданих клієнтам на основі розвитку програм кредитування:

- реалізація програми кредитування сільгоспвиробників на придбання сільськогосподарської техніки;
- розвиток програм кредитування фізичних осіб на придбання автомобільної техніки і товарів тривалого користування;
- упровадження програми кредитування на будівництво і придбання житла.

4. Участь АКБ «ІМЕКСБАНК» у реалізації соціальних програм у м. Одеса й Одеській області:

- реалізація комунального проекту в м. Одеса з використанням карток НСМЕП як електронного ідентифікатора платника комунальних платежів з перспективою забезпечення оплати комунальних платежів у безготівковому вигляді;
- подальший розвиток програми виплати пенсій і грошової допомоги пенсіонерам і іншим категоріям громадян;
- забезпечення програм субсидування населення з використанням карток НСМЕП;

5. Збільшення кількості видів послуг, наданих клієнтам на основі проекту НСМЕП:

- створення і розвиток мережі еквайрингу в обласних центрах України, де відкриті філії АКБ «ІМЕКСБАНК«;
- розвиток системи інтернет-розрахунків з використанням карток НСМЕП, а також на основі системи ELPay, розрахунків за послуги УГГПС «Укрпошта» з використанням карток НСМЕП на основі договору між УГГПС і НСМЕП;
- розвиток системи корпоративних і клубних карток.

6. Збільшення кількості видів послуг, наданих клієнтам на основі використання ліцензії по операціях з банківськими металами на валютному ринку України:

- впровадження «металевих» рахунків;
- розширення видів банківських металів, з якими банк здійснює операції.

7. Розвиток системи послуг, наданих клієнтам з використанням міжнародних платіжних карток, розширення клієнтської бази в рамках реалізації програми пільгового обслуговування моряків.

3. Партнери і спонсорська діяльність

Банк є генеральним спонсором футбольної команди «Чорноморець» і завжди надає їй посильну допомогу.

АКБ «ІМЕКСБАНК» активно співпрацює зі страховою компанією «ПРИМОР'Я» – стабільною і фінансовостійкою організацією м. Одеси, де можна швидко застрахувати себе і своє майно від різних неприємностей, що часто трапляються в житті. Для власників картки НСМЕП нашого Банку спільно зі страховою компанією «ПРИМОР'Я» розроблена спеціальна програма страхування зі значними знижками по наданих видах страховки. Серед партнерів Банку – такі популярні газети, як «Ділова Одеса», у якій регулярно висвітлюється ділове життя міста і регіону, останні одеські новини.

АКБ «ІМЕКСБАНК» разом з готелем «Чорне море» проводить безстрокову акцію, відповідно до якої кожному клієнту готелю надається 10-відсоткова знижка при бронюванні номера й оплаті послуг проживання за допомогою платіжної картки НСМЕП, емітованої АКБ «ІМЕКСБАНК».

4. Розвиток персоналу

Програма підвищення кваліфікації працівників АКБ «ІМЕКСБАНК», планування кар'єри фахівців, оцінки їхньої діяльності, ротації, просування, формування керівників кадрів із власних співробітників, технології добору таких співробітників, що усвідомлюють вплив ідеї і принципів, закладених в корпоративній стратегії банку, підтримка рівноваги між молодими і досвідченими кадрами є складовою частиною кадрової політики банку.

Реалізація програми підвищення кваліфікації працівників АКБ «ІМЕКСБАНК» здійснюється шляхом проведення атестації працівників банку (згідно із відповідними наказами) та підвищення кваліфікації.

Організуються навчальні семінари працівників структурних підрозділів банку (згідно з планами проведення семінарів з начальниками відділів,

провідними фахівцями та керівниками структурних підрозділів; планами навчання у відділах, філіях та відділах банку) та поточні семінари, які проводить Національний центр підготовки банківських працівників України з питань банківської діяльності фахівців за спеціальністю відповідно до змін та вимог нормативно-правових актів Національного банку України, які погоджені НБУ (згідно з поточними планами).

У банку здійснюється формування стратегічних концепцій розвитку персоналу. Основними даними для розробки концепції необхідно вважати фактичний стан кадрового забезпечення, результати аналізу кількісних та якісних показників кадрового ресурсу і, у першу чергу, керівного складу.

За показниками визначають освітній та віковий рівень співробітників, їх відповідність професійно-кваліфікаційним характеристикам посади, наявність невикористаного кадрового потенціалу, мотиваційний рівень, наявність джерел покриття некомплекту кадрів, стан роботи з молодими працівниками.

Оцінюючи рівень ефективності управління, враховують підсумки службової, виробничої та іншої специфічної діяльності органу за декілька останніх років, результати цільових виїздів, перевірок, інспекцій, прибуток, плинність кадрів, стан трудової дисципліни.

Професійно-кваліфікаційні моделі посад розробляються структурними підрозділами разом з відділом кадрів, оформляються у вигляді посадових інструкцій і затверджуються відповідними керівниками.

Подальше вдосконалення системи добору вимагає підготовки та використання спеціальних тестів для претендентів, які служитимуть методичною основою при виборі осіб на певні посади. Застосування попереднього тестування кандидата має стати обов'язковою процедурою при зарахуванні до резерву.

Додаток 11

Фрагменти стратегічної програми ВАТ комерційний банк «Надра»*

1. Основні положення розробки цільової програми розвитку АКБ «Надра»
2. Фрагмент стратегічного плану розвитку Банку на 2000 рік
2.1. Складові моделі стратегічного розвитку Банку
2.2. Стратегічні цілі розвитку Банку
2.3. Основні шляхи досягнення стратегічних цілей
2.3.1. Розширення клієнтської бази
2.3.2. Розвиток ефективно діючої філіальної мережі
2.3.3. Універсалізація Банку з одночасним підвищенням якості обслуговування
2.3.4. Збільшення обсягів і прибутковості активів
2.3.5. Розвиток інформаційних технологій і процедур
2.3.6. Удосконалення системи управління персоналом Банку
3. Концепція управління персоналом Банку
Відбір персоналу
Адаптація та профорієнтація
Функціонування персоналу
Підвищення кваліфікації
Керівництво
Контроль

* Наводиться зі скороченнями та редакційними правками. Джерело: Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / О. Кириченко, І. Гітленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 671 с.

1. Основні положення розробки цільової програми розвитку АКБ «Надра»

Цільові програми АКБ «Надра» (надалі – Банк) – система проектів, що відображають наявність інноваційних можливостей в процесі поточної діяльності та втілюються Банком у межах реалізації стратегії розвитку.

Розробка цільових програм Банку ґрунтується на програмно-цільовому плануванні, *основними принципами* якого є:

- *цілеспрямованість* (цільова орієнтація програм на забезпечення кінцевих результатів);
- *системність* (розробка комплексу заходів для реалізації програми у взаємозв'язку з Концепцією розвитку Банку в цілому та врахуванням сприйняття програми громадськістю; надання програмам, орієнтованим на реалізацію цільових настанов розвитку Банку, статусу найбільшого сприяння);
- *комплексність* (розробка окремих, пов'язаних між собою, елементів програмної структури, яка сприяє забезпеченню досягнення часткових цілей і здійснюється відповідно до основної цілі тієї чи іншої програми);
- *забезпеченість* (забезпеченість усіх заходів, передбачених програмою, необхідними для її реалізації ресурсами);
- *пріоритетність* (наявність системи пріоритетів для різних завдань і програм, яка ґрунтується на Концепції розвитку Банку);
- *узгодженість* (узгодження інтересів і завдань різних департаментів, філій і Банку в цілому при реалізації проектів);
- *своєчасність досягнення необхідного кінцевого результату у визначені терміни*.

Принципи реалізації цільових програм Банку ґрунтуються на загальноприйнятій методології управління проектами.

Управління проектом – мистецтво керівництва та координації людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом, обсягом, вартістю, часом і якістю робіт та задоволенням потреб учасників проекту.

Проект вважається завершеним при досягненні необхідного результату. Здійснення проекту може бути скориговане, якщо в процесі його реалізації відбуваються не прогнозовані раніше зміни зовнішнього середовища.

Для управління проектом необхідною є його структуризація, тобто поділення на ієрархічні підсистеми і компоненти.

Основні типи цільових програм (проектів), у яких Банк планує брати участь:

1. Спільні:
   - державні;
   - міжнародні;
   - регіональні;
   - спільні бізнес-проекти.
2. Власні:
   - бізнес-проекти;
   - внутрішньо-організаційні.

Етапи реалізації проектів:

1) задум;
2) аналіз проблеми;
3) розробка концепції;
4) розробка проекту;
5) реалізація проекту;
6) використання результатів проекту;
7) ліквідація.

Структуризація проекту являє собою поділ проекту на елементи роботи, що піддаються управлінню, для яких визначаються витрати й графіки реалізації та відстежується процес реалізації.

Формування структури проекту розпочинається з поділу цілей проекту на значно менші блоки робіт, які підлягають контролю. Така деревоподібна структура дозволяє визначити в загальному обсягу робіт незалежні блоки, реалізація яких передається під управління окремих спеціалістів, які несуть відповідальність за їх завершення, а також дозволяє визначити логічний зв'язок між ресурсами Банку та обсягами робіт, які необхідно здійснити для реалізації окремих проектів.

Процес структуризації проекту має такий вигляд:

1) визначення цілей проекту;
2) окреслення рівнів деталізації;
3) розробка схеми життєвого циклу проекту;
4) визначення організаційної структури проекту;
5) визначення структури продукту (результату) проекту за компонентами;
6) погодження робіт за проектом із системою бухгалтерського обліку в Банку;
7) об'єднання пунктів 3–6 у вигляді єдиної структури проекту;
8) створення зведеного плану проекту;
9) підготовка матриці розподілу відповідальності;
10) підготовка робочого плану бухгалтерських рахунків;

11) підготовка реального мережного графіка проекту із зазначенням оцінки витрат часу та ресурсів за кожною з робіт;
12) створення системи абсолютно конкретних стосовно часу та ресурсів завдань (на підставі пунктів 7 та 9);
13) реалізація систем звітності та контролю.

Спеціальні моделі, використання яких планується під час реалізації проектів за участю Банку для структуризації проекту:

- дерево цілей;
- дерево рішень;
- дерево робіт;
- організаційна структура виконавців;
- матриця відповідальності;
- мережна модель;
- структура ресурсів;
- структура витрат.

При виборі цільових програм Банк керується такими трьома головними критеріями:

- економічна ефективність;
- рівень удосконалення технологій управління Банком;
- створення позитивного іміджу Банку.

2. Фрагмент стратегічного плану розвитку Банку на 2000 рік

2.1. Складові моделі стратегічного розвитку Банку:

- *універсальність* (швидке та якісне надання всього спектра банківських послуг клієнтам, які діють у різних галузях економіки та різних регіонах);
- *стабільність і надійність* (постійне поліпшення репутації, іміджу та організаційної культури);
- *значний розмір* (входження до десятки найбільших банків України);
- *активна діяльність на основних ринках*;
- *зовнішньоекономічна діяльність* (міжнародне визнання; формування розгалуженої системи кореспондентських відносин; участь у програмах ЄБРР; Світового банку та інших міжнародних фінансових організацій; включення до лістингу та котирування акцій на міжнародних фондових ринках);
- *динамічний розвиток* (постійне відстеження та прогнозування стану макро- і мікроекономічних процесів в Україні, ринку банківських послуг і технологій з метою гнучкого та своєчасного реагування на їх зміну);
- *якісне обслуговування*.

2.2. Стратегічні цілі розвитку Банку.

З метою забезпечення ефективної економічної діяльності, зміцнення надійності та стабільності Банку було розроблено Стратегічний план розвитку Банку на період до 2001 року, у якому визначено основні цілі, яких Банк повинен досягти до 2001 року, а саме:

- збільшення прибутковості реального капіталу;
- збільшення вартості акцій Банку на фондовому ринку;
- котирування акцій Банку на внутрішньому та зовнішньому фондовому ринках;
- входження Банку до десяти провідних банків України за показниками прибутку, розміру капіталу, прибутковості капіталу, суми активів і депозитів.

2.3. Основні шляхи досягнення стратегічних цілей

2.3.1. Розширення клієнтської бази. Розширення клієнтської бази буде супроводжуватися рядом переваг для Банку, пов'язаних із підвищенням рівня залишків на розрахункових рахунках, можливості проведення активних операцій, надходжень готівки до каси Банку, комісійного доходу за розрахунково-касове обслуговування.

З метою збільшення кількості клієнтів Банком розроблено цільову програму залучення клієнтів і формування довгострокових взаємовигідних відносин з ними, яка складається з таких напрямків:

- створення найсприятливіших умов обслуговування клієнтів (комфортність і безпека обслуговування, атмосфера довіри та взаєморозуміння, конфіденційність операцій і дотримання комерційної таємниці);
- удосконалення існуючих і впровадження нових технологій обслуговування клієнтів;
- створення підрозділу персональних менеджерів для роботи з клієнтами;
- цілеспрямований пошук і створення додаткових стимулів для клієнтів.

2.3.2. Розвиток ефективно діючої філіальної мережі. Філіальна мережа повинна відповідати всім вимогам Банку з позиції необхідності ефективної реалізації стратегічних цілей. З цією метою у Банку розроблено програму розвитку мережі філій, якою, зокрема, передбачається:

- оптимальне розміщення філій та інших віддалених структурних підрозділів Банку;
- відкриття нових філій у найпривабливіших регіонах (основними критеріями при цьому є потенційна клієнтура, прийнятний рівень витрат на відкриття філії та незначний період окупності капітальних вкладень);
- забезпечення ефективної роботи філіальної мережі Банку в цілому та структурних одиниць зокрема, реорганізація неприбуткових відділень або їх закриття;

- оптимальний перерозподіл ресурсів між філіями Банку та центральним офісом;
- надання філіями повного спектра банківських продуктів і послуг.

2.3.3. Універсалізація Банку з одночасним підвищенням якості обслуговування. Банк планує розвиток усіх традиційних видів банківських операцій і послуг, а також розробку нових з урахуванням специфіки роботи в Україні та вимог клієнтів. Використання максимально зручних для клієнтів технологій обслуговування дозволить Банку успішно конкурувати не тільки з вітчизняними, а й з іноземними банками.

2.3.4. Збільшення обсягів і прибутковості активів. Банк планує збільшення обсягів і прибутковості активів шляхом додаткового залучення та оптимального розподілу грошових ресурсів між різними видами активів (кредити, цінні папери, міжбанківські кредити тощо) залежно від терміну та джерел їх створення, рівня ризику та доходності. Це робиться з метою одержання максимального доходу та мінімізації ризиків (кредитного, валютного, ризику ліквідності тощо) шляхом встановлення та дотримання відповідних лімітів.

2.3.5. Розвиток інформаційних технологій і процедур. Успіх Банку багато в чому залежатиме від швидкості, якості та рівня автоматизації операцій та послуг. Одним із першочергових завдань при цьому є створення єдиної операційно-інформаційної внутрішньобанківської системи, мета якої полягає в забезпеченні:

- збору, ефективного аналізу та використання інформації;
- удосконалення технологій обслуговування;
- ведення бухгалтерського обліку та звітності з урахуванням міжнародних стандартів;
- ефективного управління Банком;
- ефективного контролю та чіткого визначення рівня відповідальності кожного співробітника Банку.

Підвищення конкурентоспроможності Банку забезпечить розвиток таких напрямків його діяльності, пов'язаних з інформаційними технологіями та процедурами:

- розширення електронної платіжної системи;
- підключення до міжнародних платіжних та інформаційних систем;
- активне використання інформаційних технологій у поліпшенні якості обслуговування (підвищення оперативності та повнота одержання інформації клієнтами, мінімізація кількості відвідувань Банку клієнтом, заміна паперових технологій на безпаперові та ін.);
- розвиток нових видів послуг з використанням сучасних інформаційних технологій.

2.3.6. Удосконалення системи управління персоналом Банку. Меті підвищення ефективності управління кадрами Банку присвячені такі стратегічні дії:

- розвиток корпоративної культури та підвищення загальнокультурного рівня персоналу;
- поліпшення якості персоналу (рівень освіти, компетенція, навички, професіоналізм);
- розвиток системи мотивації праці;
- оптимізація чисельності персоналу.

3. Концепція управління персоналом Банку

Факторами, що здійснюють визначальний вплив на систему управління персоналом Банку, є:

- зміни у сфері банківських технологій;
- необхідність удосконалення організаційної структури Банку;
- необхідність реалізації перманентного процесу добору персоналу для посилення конкурентоспроможності Банку та ін.

Для забезпечення достатньої ефективності стратегічного розвитку Банку в цих умовах було створено Концепцію управління персоналом, кінцевою метою якої є формування сучасної, ефективної та гнучкої системи управління персоналом.

Система управління персоналом Банку відповідає блок-схемі, наведеній на рис. 1. Структурними елементами цієї системи є:

- відбір персоналу;
- адаптація та професійна орієнтація;
- функціонування персоналу;
- ротація персоналу.

Відбір персоналу. Складовими добору персоналу є визначення потреб структурних підрозділів Банку в спеціалістах, пошук кандидатів на заміщення вакантних посад, створення банку даних стосовно спеціалістів, організація тестування для визначення рівня відповідності кандидата вакантній посаді, аналіз рекомендацій щодо нового робітника.

Мета даного етапу управління персоналу полягає в перманентному відборі висококваліфікованих спеціалістів та укомплектуванні ними структурних підрозділів Банку.

Завданнями відбору персоналу банку є:

- аналіз потреб департаментів у нових спеціалістах відповідно до стратегії, до змін у сфері банківських технологій та організаційній структурі Банку;

Рис. 1. Блок-схема управління персоналом

- аналіз посад і внесення змін до існуючого штатного розкладу Банку;
- відбір персоналу на підставі заяв керівників підрозділів Банку;
- реалізація механізму відбору персоналу й узгодження кандидатур на заміщення вакантних посад з урахуванням особливостей організаційної структури Банку;
- визначення умов найму топ-менеджерів;
- створення банку даних щодо кандидатур на заміщення вакантних посад;
- впровадження в Банку системи прийому нових співробітників на конкурсній основі;
- встановлення тісних контактів з вищими навчальними закладами з метою відбору кращих випускників для роботи в Банку.

Адаптація та профорієнтація. Даний етап управління персоналом Банку містить комплекс організаційних заходів, пов'язаних з адаптацією робітника в межах посади (інструктаж керівником структурного підрозділу та фахівцем відділу безпеки, наставництво, ознайомлення з нормами корпоративної культури тощо).

Таблиця 1. Напрямки реалізації стратегії відбору персоналу в Банку

№	Назва заходу	Термін
1.	Розробка типової заявки на відбір персоналу для структурних підрозділів	–
2.	Підготовка положення про порядок зарахування, переведення та звільнення робітників Банку	–
3.	Підготовка положення про контрактну систему найму керівного персоналу Банку	–
4.	Підготовка аналітичної записки та характеристики персоналу Банку для річного звіту	щороку до 20 грудня поточного року
5.	Підготовка наказів про зміну структури та штатного розкладу Банку, введення (виведення) штатних одиниць	протягом усього періоду планування
6.	Створення банку даних щодо кандидатур на заміщення вакантних посад	–
7.	Поповнення банку даних новими анкетами, пошук кандидатур у кадрових агентствах, вищих навчальних закладах	протягом усього періоду планування
8.	Розробка тестів та організація тестування кандидатів на заміщення вакантних посад	–
9.	Внесення доповнень до положення про порядок зарахування, переведення та звільнення робітників Банку у зв'язку з введенням конкурсного відбору та інституту випробування	–
10.	Встановлення квот та організація в Банку практики для студентів-випускників економічних вузів	щороку, січень-червень

Мета централізованого управління адаптацією – забезпечення швидкої та безконфліктної адаптації робітника до нових умов праці та до колективу, засвоєння ним вимог банківської безпеки та дотримання банківської таємниці, ознайомлення з нормами корпоративної культури.

Таблиця 2. Напрямки реалізації стратегії адаптації персоналу в Банку

№	Назва заходу	Термін
1.	Підготовка інструкцій "Правила по забезпеченню збереження банківської таємниці в Банку", "Правила по забезпеченню конфіденційності інформації під час роботи на персональних комп'ютерах та проведенні електронних міжбанківських розрахунків в Банку"	–
2.	Розробка стандартів, норм і правил поведінки на робочому місці	–
3.	Розробка доповнень до посадової інструкції – рекомендацій щодо корпоративного стилю одягу робітників Банку	–
4.	Проведення інструктажу в підрозділі, роботу в якому розпочинає робітник	постійно, протягом року
5.	Проведення інструктажу у відділі безпеки	постійно
6.	Ознайомлення нових робітників з нормами корпоративної культури Банку	постійно

Функціонування персоналу. Завданнями цього етапу є розробка заходів щодо мотивації персоналу, підвищення кваліфікації робітників Банку, впровадження ефективних методів управління персоналом.

Мотивація – це комплекс заходів щодо створення системи внутрішніх стимулів, спрямованих на досягнення робітниками Банку високої продуктивності праці, підвищення активності та реалізації творчої ініціативи.

Основна мета удосконалення системи мотивації полягає в сприянні реалізації Стратегічного плану розвитку Банку, концентрації зусиль усього колективу Банку на вирішенні ключових завдань, необхідних для забезпечення успіху в майбутньому.

Завданнями системи управління Банком при цьому є:

- розробка концептуальних положень системи мотивації робітників Банку;
- удосконалення структури системи мотивації в Банку;
- створення портфеля людських ресурсів у структурних підрозділах Банку;
- розробка нормативних документів щодо системи мотивації;
- створення в Банку фонду матеріального та морального стимулювання.

Підвищення кваліфікації. До системи підвищення кваліфікації входить організація в Банку короткострокових курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажувань, а також направлення робітників на семінари до вищих навчальних закладів, консалтингових фірм та інших банківських і фінансових установ.

Мета підвищення кваліфікації – забезпечення поглиблення фахових знань і навичок за спеціальністю, формування у робітників Банку високого професіоналізму, корпоративної культури та системи цінностей, готовності до оволодіння сучасними банківськими технологіями.

Завдання підвищення кваліфікації персоналу Банку:

- створення модульної структури підвищення кваліфікації;
- формування інфраструктури матеріально-технічної бази для проведення навчального процесу;
- визначення змісту основних видів підвищення кваліфікації;
- розробка та апробація навчально-методичних матеріалів і тестів;

Таблиця 3. Напрямки реалізації стратегії підвищення кваліфікації персоналу Банку

№	Назва заходу
1.	Розробка програми підвищення кваліфікації
2.	Затвердження бюджету підвищення кваліфікації
3.	Встановлення контактів та розвиток співробітництва з провідними вітчизняними та зарубіжними центрами підвищення кваліфікації банківських співробітників
4.	Затвердження лімітів для проходження студентами переддипломної практики

- кадрове забезпечення – набір викладачів (із числа провідних спеціалістів Банку, професорсько-викладацького складу економічних вузів, НБУ та інших банків) для проведення тематичних семінарів у Банку;
- встановлення контактів і розвиток співробітництва з провідними вітчизняними та зарубіжними центрами підвищення кваліфікації банківських робітників.

Керівництво передбачає сучасні методи та форми управління, профілактику та запобігання конфліктів, створення в Банку сприятливої робочої атмосфери.

Мета керівництва функціонуванням персоналу Банку – впровадження прогресивних економічних та соціально-психологічних методів управління та запобігання конфліктам, створення сприятливого психологічного клімату.

Таблиця 4. Напрямки реалізації стратегії керівництва функціонуванням персоналу Банку

№	Назва заходу	Термін
1.	Проведення тренінгів для керівного персоналу з використання нових форм та методів управління	згідно з планом підвищення кваліфікації
2.	Організація стажування топ-менеджерів за кордоном	згідно з планом підвищення кваліфікації
3.	Проведення анкетування та психологічного тестування з метою запобігання конфліктів	згідно з планом підвищення кваліфікації

Контроль. Мета – упровадження в Банку сучасних форм і методів контролю діяльності персоналу.

Стратегічним завданнями Банку в даному напрямку є:

- впровадження системи контролю за дотриманням виробничої дисципліни та за виконанням наказів і розпоряджень;
- налагодження системи технологічного контролю;
- періодичне проведення контролю рівня фахової підготовки (атестація).

Таблиця 5. Напрямки реалізації стратегії вдосконалення системи контролю персоналу Банку

№	Назва заходу	Термін
1.	Розробка положення про дотримання виробничої дисципліни	–
2.	Проведення атестаційної оцінки співробітників	щомісяця
3.	Проведення балансових комісій у департаментах	щомісяця
4.	Підготовка положення про атестацію	–
5.	Проведення засідань атестаційних комісій	раз на рік

Додаток 12

Концепція стратегічного розвитку Акціонерного комерційного Ощадного банку Російської Федерації *

Загальні положення
1. Умови формування Концепції стратегічного розвитку Банку
1.1. Оцінка впливу зовнішніх факторів на перспективи діяльності Банку
1.1.1. Економічні та політичні фактори
1.1.2. Соціальні фактори
1.1.3. Правові аспекти
1.1.4. Інформаційні технології та кадри
1.1.5. Кон'юнктура основних ринків
Ринки залучення капіталу
Ринки розміщення капіталу
1.2. Оцінка впливу внутрішніх факторів Банку на його розвиток
1.2.1. Залучення коштів
1.2.2. Розміщення коштів
1.2.3. Надання послуг
1.2.4. Маркетинг і рекламна політика
1.2.5. Управління ризиками
1.2.6. Філіальна мережа
1.2.7. Банківські технології
1.2.8. Управління персоналом і матеріально-технічною базою

2. Концепція стратегічного розвитку Банку
2.1. Місія Банку
2.2. Основні стратегічні цілі та завдання Банку
2.3. Головні фактори успіху та конкурентні переваги
2.4. Філософія Банку

3. Маркетингова діяльність Банку
3.1. Клієнти Банку
3.2. Продуктова політика Банку
3.3. Цінова політика Банку
3.4. Рекламна політика Банку

4. Основні напрямки діяльності Банку
4.1. Залучення коштів
4.1.1. Залучення коштів фізичних осіб

* Затверджена 01.01.2001. Наводиться у перекладі з російської зі скороченнями та незначними правками. Джерело – www.sbrf.ru

4.1.2. Залучення коштів юридичних осіб
4.1.3. Боргові зобов'язання Банку
4.1.4. Залучення коштів на внутрішньому міжбанківському ринку
4.1.5. Довгострокові зовнішні запозичення
4.2. Розміщення ресурсів
4.2.1. Активи, що забезпечують ліквідність
4.2.2. Кредитування
Кредитування фізичних осіб
Кредитування корпоративних клієнтів
Кредитування федеральних структур і органів виконавчої влади суб'єктів РФ
Міжбанківське кредитування
4.2.3. Цінні папери
Торговельний портфель
Інвестиційний портфель
4.3. Розвиток банківських послуг
4.3.1. Розрахунково-касове обслуговування
4.3.2. Розрахункова система
4.3.3. Послуги на ринку банківських карт
4.4. Документарні операції
4.5. Валютно-обмінні та конверсійні операції. Операції з дорогоцінними металами
4.6. Обслуговування операцій з цінними паперами та депозитарне обслуговування

5. Фінансові результати та капітал
6. Ринкова капіталізація Банку. Склад акціонерів
7. Організаційна структура та система управління
7.1. Організаційна структура
7.2. Філіальна мережа
7.3. Система управління
7.3.1. Управління ризиками
7.3.2. Бухгалтерський і управлінський облік
7.3.3. Управління банківськими технологіями та інформаційними системами. Матеріально-технічна база
7.3.4. Удосконалення банківських технологій
7.3.5. Розвиток автоматизованих систем, телекомунікаційної інфраструктури та систем зв'язку
7.3.6. Забезпечення банківськими приміщеннями
7.3.7. Управління персоналом

8. Ділові партнери Банку

Загальні положення. Ощадний банк Російської Федерації (надалі – Банк) є одним з найбільших банків країни. Нові економічні реалії, ринкові перетворення, поступова глобалізація фінансових ринків вимагають серйозних змін у роботі Банку, зміст яких полягає у впровадженні механізму гнучкої адаптації його діяльності до динамічних ринкових умов.

Головними завданнями в діяльності Банку є збереження та розвиток цілісності системи організаційної структури, посилення позицій на ринку банківських послуг, створення матеріально-технічної бази, яка б забезпечувала необхідні умови для якісного обслуговування клієнтів. Успішне вирішення цих завдань забезпечується шляхом розробки та чіткого виконання Концепції стратегічного розвитку Банку.

1. Умови формування Концепції стратегічного розвитку Банку

1.1. Оцінка впливу зовнішніх факторів на перспективи діяльності Банку

1.1.1. Економічні та політичні фактори. Економічні результати, досягнуті РФ на початок 2000 року, є досить позитивними: уперше за роки реформ помітно зріс ВВП, компенсовано спад промислового виробництва 1998 року, випуск промислової продукції перевищив докризовий рівень. Позитивні тенденції в економіці створюють основу для розширення банківських операцій, дозволяють Банку більш ефективно використовувати накопичену ресурсну базу, розширюють сферу можливих інвестицій, підвищують потреби клієнтів у якісному банківському обслуговуванні.

Політична ситуація, що склалася в країні після парламентських і президентських виборів, підтримка населенням перших кроків нових державних структур, спрямованих на поліпшення інвестиційного клімату, економічну та соціальну стабілізацію, врегулювання ситуації з зовнішньою заборгованістю, підвищують можливість позитивних економічних зрушень у Росії та, відповідно, створюють нові можливості для Банку.

1.1.2. Соціальні фактори. Соціальна орієнтація Банку не дозволяє відмовлятися від нерентабельних філій і виконання малоприбуткових операцій і послуг, дотримуватися паритетної відсоткової політики стосовно внесків, орієнтованих на клієнтів з різним рівнем доходу і різним рівнем соціальної захищеності.

Потреба вкладників, індивідуальних приватних підприємців малого бізнесу в банківському обслуговуванні, розвиток приватного підприємництва, ріст економічної активності населення, матеріальних і соціальних запитів громадян вимагають від Банку постійного розширення переліку банківських продуктів, розробки нових операцій і послуг, які відповідають потребам клієнтів.

1.1.3. Правові аспекти. Нерозвиненість законодавчої бази, низький рівень ефективності системи контролю та забезпечення виконання діючих законів є серйозним чинником, що перешкоджає розвитку банківської системи Росії.

Серйозно стримують розвиток банківської системи недоліки податкового законодавства та правовий вакуум з ряду питань податкової практики. Поширена і практика місцевої законотворчості, що суперечить федеральним законам.

Недосконаліть відомчої нормативної бази стримує розвиток банківських продуктів. Нормативи регулювання діяльності фінансово-кредитних організацій не повною мірою враховують якість системи управління, інвестиційної політики та реалій діяльності банків.

1.1.4. Інформаційні технології та кадри. Бурхливий розвиток інформаційних технологій принципово змінює умови надання банківських послуг. Банки отримують широкі можливості управління рахунками та здійснення операцій на фондовому ринку з використанням інтернет-технологій. Розвиток нових напрямків банківської діяльності відбувається настільки швидкими темпами, що запізнення з ухваленням рішення про надання нового спектра банківських послуг може призвести до втрати значної частини бізнесу Банку.

1.1.5. Кон'юнктура основних ринків. Зростання потреб суб'єктів економічної діяльності при одночасному скороченні кількості фінансово-кредитних організацій створює сприятливу для Банку ситуацію на ринку послуг. На цей час попит на високоякісні банківські продукти істотно перевищує їх пропозицію, і Банк має унікальну можливість розширення обсягів і спектра обслуговування. Разом з тим відсутність культури використання банківських послуг у суспільстві визначає необхідність формування Банком попиту на якісні банківські продукти, самостійного розвитку вітчизняного ринку тих або інших.

Ринки залучення капіталу. Частка банківських заощаджень у загальному обсязі заощаджень громадян сьогодні не перевищує 20–30%, що свідчить про значний потенціал для істотного збільшення пасивної бази. Фактично конкуренція між банками за кошти вкладників здійснюється виключно на ринку короткострокових заощаджень населення. Політична й економічна нестабільність, недовіра громадян до національної валюти, численні банкрутства банків стримували ці процеси. Поступова стабілізація ситуації в країні розширює можливості залучення коштів громадян на довгостроковій основі. Визначальні конкурентні переваги матимуть банки, здатні гарантувати схоронність вкладів і забезпечити надання повного спектра якісних банківських послуг.

Потенціал Банку на ринку залучення коштів юридичних осіб є досить значним. Можливість комплексного обслуговування найбільших підприємств

країни на всій території Російської Федерації та наявність розгалуженої мережі філій Банку дозволяє задовольняти потреби в банківському обслуговуванні значного кола представників малого та середнього бізнесу.

Сприятлива кон'юнктура міжнародних ринків капіталу разом із позитивними кредитним рейтингом і оцінкою балансу Банку за міжнародними стандартами також дозволяють розраховувати на можливість залучення значних обсягів довгострокових фінансових ресурсів.

Ринки розміщення капіталу. Фінансово-економічна криза 1998 року призвела до різкого зменшення фінансових ринків, на яких можливе ефективне розміщення фінансових коштів. Обсяги основних російських ринків фінансових інструментів (державні боргові зобов'язання, корпоративні цінні папери, грошовий ринок) різко знизилися і на сьогодні не досягли докризового рівня.

Однак у ряді галузей спостерігається зростання промислового виробництва, що зумовлює підвищення потреби в кредитно-інвестиційних ресурсах з боку реального сектору економіки Росії. Має місце значний вибір привабливих об'єктів інвестиційного та кредитного вкладення. З урахуванням можливостей задоволення потреб корпоративних клієнтів Банк може істотно збільшити обсяг кредитного портфеля. Разом з тим наявність потреби підприємств реального сектору у фінансових ресурсах не завжди супроводжується необхідним рівнем забезпечення та гарантування повернення кредитів. Низький рівень кредитної дисципліни та значне коло кредитних ризиків повинні враховуватися Банком при визначенні оптимальних темпів нарощування кредитного портфеля.

Дефіцит фінансових інструментів підтримки короткострокової ліквідності вимагає пошуку нових видів високоліквідних активів. Значна мінливість цін і низька прибутковість інструментів світових фінансових ринків разом з високою вартістю правового забезпечення міжнародних операцій не дозволяють розглядати розміщення коштів за кордоном як важливу альтернативу покриття дефіциту короткострокових інструментів. Значний потенціал російського фондового ринку та ринку боргових зобов'язань може бути реалізований тільки за умови закріплення тенденції політичної й економічної стабілізації, що вимагає від Банку реалізації консервативного підходу у визначенні лімітів вкладень на даному сегменті ринку. В умовах поточної кон'юнктури ринків короткострокового розміщення формування портфеля високоліквідних активів можливе шляхом дотримання оптимального балансу вкладень у низькоризиковані кредитні продукти, державні та корпоративні цінні папери, дорогоцінні метали з урахуванням прогнозу розвитку окремих секторів ринку.

1.2. Оцінка впливу внутрішніх факторів Банку на його розвиток

1.2.1. Залучення коштів. Незважаючи на значні зміни в структурі пасивів, основним джерелом фінансових ресурсів залишаються внески населення. Безумовне виконання зобов'язань перед клієнтами в період кризи, конкурентні відсоткові ставки, а також накопичений досвід роботи з населенням дозволяють розглядати внески як відносно стабільне джерело формування пасивів Банку.

Значні темпи розширення клієнтської бази юридичних осіб забезпечили зниження середніх витрат на формування загальної ресурсної бази Банку, але призвели до скорочення середніх строків залучення коштів. У результаті дисбаланс структури активів і пасивів Банку за термінами зберігається далі.

1.2.2. Розміщення коштів. Банк активно працює практично у всіх секторах російського фінансового ринку, однак обмеженість набору фінансових інструментів визначає недостатню диверсифікованість портфеля активів.

Істотна перевага Банку за обсягами капіталу створює унікальну можливість надання кредитів, обсяг яких відповідає запитам найбільших російських підприємств, що в той же час призводить до значного збільшення частки великих кредитів у структурі активів і підвищує сумарний ризик Банку.

1.2.3. Надання послуг. Банк як лідер ринку роздрібних послуг для населення не повною мірою використовує можливості продажу пакетів комплексних послуг усім категоріям громадян. Недостатньо мірою реалізуються конкурентні переваги (власна розрахункова система, розгалужена мережа філій) при обслуговуванні юридичних осіб. Відсутність стратегії роботи з окремими групами клієнтів, розрізненість послуг і відсутність балансу між наданням стандартних послуг і індивідуальним обслуговуванням, недостатня гнучкість тарифної політики і низький рівень розвитку маркетингу не дозволяють ефективно використовувати наявні можливості. Обсяги послуг, що надаються Банком, не відповідають його потенційному місцю в банківській системі країни і повинні бути істотно збільшені.

1.2.4. Маркетинг і рекламна політика. Банк має унікальні можливості з одночасного просування широкого набору послуг на всій території Росії з незначними витратами за рахунок консолідації витрат на впровадження нових технологій і проведення рекламних кампаній. На цей час контакти Банку із засобами масової інформації переважно спрямовані на спростування необ'єктивної інформації, а не на створення позитивного іміджу.

1.2.5. Управління ризиками. Єдина система управління фінансовими потоками та ліквідністю Банку є досить ефективною. Територіальні представництва практично не відчували проблем з ліквідністю навіть під час

кризи 1998 року. Створена система управління ризиками дозволяє вирішувати завдання відсоткової, цінової та курсової політики, а також регулювати кредитний ризик. У той же час процес управління ризиками здійснюється різними колегіальними органами, що визначає необхідність інтеграції процесу управління ризиками в межах єдиного структурного підрозділу з більш широким використанням методів математичного моделювання та системи комплекс-контролю.

1.2.6. Філіальна мережа. Наявність широкої філіальної мережі дозволяє: здійснювати комплексне обслуговування за єдиним стандартом підприємств, холдингів і фінансово-промислових груп, розташованих у різних регіонах країни; ефективно маневрувати ресурсами; створювати унікальні умови для обміну та впровадження позитивного досвіду; стандартизувати структури управління, продукти та технології. Але розгалужена філіальна мережа має деякі негативні аспекти, а саме: не дозволяє забезпечити необхідну швидкість здійснення операцій і ефективно обслуговувати товарно-фінансові потоки економічних регіонів, а також брати участь у реалізації регіональних економічних програм.

1.2.7. Банківські технології. Неоднорідність розвитку телекомунікаційної інфраструктури і систем зв'язку регіонів перешкоджають проведенню Банком єдиної технологічної політики і потребують додаткових витрат на створення власної технологічної інфраструктури та супутникової системи зв'язку.

Розвиток інтернет-технологій може дещо послабити конкурентні переваги Банку та створити реальну загрозу збільшення ризику технологічної неконкурентоспроможності, що потребує від Банку здійснення адекватних заходів. Поєднання системи типу «Клієнт – Банк» на основі інтернет-технологій і власної розрахункової системи дозволить Банку відповідати вимогам інформаційної безпеки розрахунків з використанням мережі Інтернет і зайняти лідируючі позиції в даній технологічній галузі ринку банківських послуг.

1.2.8. Управління персоналом і матеріально-технічною базою. Наявність зв'язків з профільними навчальними закладами, система цільових стипендій Банку у ВНЗ, діяльність Академії Ощадбанку Росії та програми підвищення кваліфікації персоналу дозволяють здійснювати ефективний відбір і цільову підготовку кадрів. Водночас потребує вдосконалення система оцінки кваліфікації персоналу. Недостатньо ефективними є системи морального та матеріального стимулювання, що створює ризик втрати перспективних кадрів і може привести до невиправданих витрат на додаткову підготовку та навчання.

Матеріально-технічна база Банку не відповідає сучасним вимогам, саме тому завдання оптимізації її використання та подальшого удосконалення є досить актуальним.

2. Концепція стратегічного розвитку Банку

2.1. Місія Банку

Місія Банку – задовольняти потреби кожного клієнта в банківських послугах високої якості та надійності на всій території країни, забезпечуючи при цьому стійке функціонування російської банківської системи, заощадження внесків населення та їх інвестування до реального сектору, сприяючи тим самим розвитку економіки Росії в цілому.

Девіз Банку – бути «домашнім» для приватного вкладника, респектабельним для корпоративного клієнта, опорою та помічником для держави, визнаним авторитетом на міжнародному рівні.

2.2. Основні стратегічні цілі та завдання Банку

Стратегічна мета Банку – вийти на якісно новий рівень обслуговування клієнтів, зберегти позиції сучасного першокласного конкурентоспроможного банку, найбільшого в Східній Європі. Це передбачає створення стійкої системи шляхом оптимального розподілу пропорцій між трьома основними напрямками діяльності: робота з *фізичними* особами, *юридичними* особами та *державою*.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- впровадження ідеології роботи з клієнтом, заснованої на поєднанні стандартних технологій з індивідуальним підходом до кожного клієнта та на впровадженні ефективних методів роботи з клієнтами і підвищенні якості їх обслуговування;
- збільшення частки ринку кредитування населення до 30%, при цьому обсяги кредитування фізичних осіб повинні зрости не менше ніж у 2 рази;
- збільшення питомої ваги коштів корпоративних клієнтів у залучених коштах до 25%, частки кредитів і боргових зобов'язань корпоративних клієнтів в активах нетто – до 45%;
- забезпечення максимальної допомоги державі в реалізації інвестиційних програм і програм підтримки вітчизняного експорту;
- дотримання збалансованого стану структури активів і пасивів;
- підвищення питомої ваги невідсоткових доходів у структурі загальних доходів (забезпечення частки комісійних доходів у чистому операційному доході на рівні не меншому 15%);
- досягнення рівня рентабельності капіталу під час інвестування на рівні не нижчому 20%;
- впровадження комплексної багатофункціональної системи управління ризиками;
- створення гнучкої системи управління, заснованої на економічних важелях управління й оптимальній системі розподілу повноважень;
- оптимізація філіальної мережі.

2.3. Головні фактори успіху та конкурентні переваги. Головними факторами успіху Банку в досягненні поставлених цілей є якісна зміна системи взаємин з клієнтами та підвищення швидкості здійснення платежів.

Досягнення поставлених цілей неможливе без підвищення кваліфікації та професіоналізму персоналу, удосконалення системи мотивації.

Широка філіальна мережа забезпечує доступність Банку для клієнтів, можливість оперативного перерозподілу ресурсів, комплексного обслуговування клієнтів у багатьох регіонах. Унікальні конкурентні переваги створює власна розрахункова система, наявність якої дозволяє забезпечити міжрегіональні розрахунки в реальному режимі часу.

2.4. Філософія Банку. Банк вважає важливим дотримуватися у своїй діяльності таких принципів корпоративної політики:

- здійснення діяльності в інтересах вкладників, клієнтів і акціонерів;
- прагнення до найвищих стандартів обслуговування клієнтів, захист інтересів кожного клієнта;
- дотримання законодавства, етичних норм і правил добросовісного ведення бізнесу;
- безумовне виконання зобов'язань;
- дотримання нейтральності стосовно фінансово-промислових груп, політичних партій і об'єднань;
- відмова від фінансування екологічно шкідливих і соціально небезпечних проектів та програм;
- поєднання інноваційності з раціональним консерватизмом;
- створення умов, за яких кожний працівник Банку може цілком реалізувати свій потенціал.

3. Маркетингова діяльність Банку

Поставлені цілі та завдання вимагають прийняття відповідної маркетингової політики. Активний адресний продаж продуктів і послуг передбачає певні пріоритети в продуктовій політиці, а також оптимізацію форм і методів продажу. Форма пропозиції повинна бути зручною, доступною та привабливою, якість послуги – відповідати вимогам клієнта, ціна – відповідати ринковому рівню та водночас забезпечувати необхідну рентабельність.

3.1. Клієнти Банку. Клієнтуру Банку складають усі групи населення країни, підприємства будь-якої форми власності у всіх галузях народного господарства, фінансово-кредитні організації, інститути державного управління. Банк є соціально орієнтованим і враховує це в роботі з клієнтами.

З кожним клієнтом Банк прагне до встановлення довгострокових партнерських відносин. З цією метою Банк прогнозує розвиток потреб клієнтів, появу нових напрямків банківського бізнесу, здійснює маркетингові

дослідження, розробку та пропонування широкого спектра банківських продуктів і послуг.

3.2. Продуктова політика Банку. Основними напрямками продуктової політики Банку є:

- забезпечення потреб масової клієнтури в заощадженні, накопиченні та запозиченні коштів, здійсненні розрахунків, веденні бізнесу шляхом надання стандартного набору конкурентоспроможних продуктів і послуг;
- створення системи індивідуального обслуговування клієнтів, що включає повний спектр банківських продуктів і послуг, які відповідають міжнародним стандартам.

Підвищення ефективності надання масових послуг і продуктів передбачає такі дії:

- стандартизація й уніфікація продуктів, включаючи комплекс організаційних, інформаційних, фінансових і юридичних процедур, об'єднаних єдиною технологією обслуговування клієнта, з метою зниження собівартості та підвищення якості обслуговування;
- підвищення ефективності управління продуктовим рядом, включаючи виділення переліку базових послуг і продуктів універсального банку та відмову від надання неефективних послуг, попит на які не є стабільним;
- здійснення стандартної тарифної політики масового банківського обслуговування.

Індивідуалізація обслуговування клієнтів передбачає:

- використання індивідуальних схем і технологій, що забезпечують оптимізацію діяльності клієнтів і страхування їхніх ризиків;
- закріплення за клієнтом персональних менеджерів, наділених необхідним рівнем повноважень, надання клієнтам технологічних і інформаційних можливостей Банку, широкого спектра консультаційних послуг;
- проведення гнучкої тарифної політики індивідуального обслуговування.

Кожний із запропонованих напрямків передбачає високу якість продуктів і послуг, постійний їх моніторинг, підвищення рівня сервісу внаслідок оптимізації банківських процедур і розвитку культури обслуговування, системну розробку нових банківських продуктів і послуг для максимального задоволення потреб клієнта.

3.3. Цінова політика Банку. Банк здійснює відсоткову та тарифну політику, виходячи з оцінки рентабельності операцій і ринкових умов. Значні обсяги обслуговування знижують собівартість окремих операцій і забезпечують тим самим найбільш конкурентні ціни для клієнтів Банку.

Цінова політика Банку відображає як регіональні розходження, так і особливості основних категорій клієнтів.

3.4. Рекламна політика Банку. Банк дотримується системного підходу до рекламної політики, використовує її як ефективний інструмент формування клієнтської бази.

Реалізуючи принцип прозорості, Банк буде й надалі розвивати співробітництво з засобами масової інформації, спрямоване на поширення достовірної інформації про Банк. Істотно зросте обсяг інформації про Банк в мережі Інтернет, поліпшиться інформування клієнтів про стандарти та умови обслуговування, технологічні можливості. Значного поширення набудуть клієнтські семінари та конференції, цільові рекламні акції, система адресної реклами та ін.

4. Основні напрямки діяльності Банку

4.1. Залучення коштів. Основними джерелами залучення коштів для Банку є:

- заощадження населення;
- кошти юридичних осіб;
- кошти міжнародних фінансових ринків (довгостроковий пасив для розширення фінансування інвестиційних проектів).

Головними завданнями Банку у сфері залучення ресурсів на період до 2005 року будуть:

- збереження лідируючого положення на ринку залучення заощаджень громадян;
- стимулювання ощадної й інвестиційної активності населення шляхом надання вкладникам Банку можливості вибору ефективних форм заощаджень;
- збільшення частки ринку банківського обслуговування корпоративних клієнтів;
- сприяння залученню до економіки Росії іноземних інвестицій.

З метою створення ресурсної основи для розширення активних операцій, інвестування до реального сектору економіки та зниження відсоткових ризиків основними пріоритетами при формуванні ресурсної бази Банку вважають:

- подовження термінів залучення коштів;
- зниження загальної вартості ресурсів;
- оптимізацію структури залучення ресурсів за параметрами «ціна – термін – ризик переоцінки або дострокового відкликання».

4.1.1. Залучення коштів фізичних осіб. Заощадження населення залишається основою ресурсної бази. Банк пропонує нові фінансові продук-

ти для фізичних осіб, які будуть враховувати потреби всіх категорій громадян.

Відсоткова політика Банку за терміновими депозитами фізичних осіб буде спрямована на пропонування ставок, що враховують ринкові умови, резервні вимоги Центрального банку Росії. Це забезпечить вкладникам приріст і накопичення вкладених коштів. До пріоритетів відсоткової політики належать збільшення частки довгострокових депозитів, що дозволить істотно скоротити відсотковий і валютний ризики.

Банк і надалі розроблятиме і впроваджуватиме комплекс заходів, спрямованих на стимулювання ощадної активності. Буде запропоновано поєднання вкладних продуктів із кредитними та страховими, спрямованими на задоволення потреб вкладників у житлі, значних придбаннях, оплаті освіти, туризму та відпочинку. Залученню та закріпленню клієнтів буде сприяти випуск карток міжнародних платіжних систем, розвиток програм підтримки індивідуальних операцій на фінансових ринках, довірче управління коштами клієнтів, фінансове консультування, брокерське й агентське обслуговування, використання передових інформаційних технологій.

4.1.2. Залучення коштів юридичних осіб. Планується збільшення частки коштів юридичних осіб до рівня, не меншого 25% у структурі коштів Банку, що буде сприяти зниженню процентного ризику та підвищенню обсягів невідсоткових доходів.

Поставленої мети передбачається досягти шляхом формування довгострокових відносин і взаємовигідного співробітництва з клієнтами. Банк планує сформувати та тиражувати стандартний портфель банківських продуктів для індивідуальних підприємців і малого бізнесу, доступний у всіх регіонах Росії.

Для середніх і великих компаній Банк планує створити систему комплексного обслуговування з урахуванням потреб клієнтів і пропонуванням широкого спектра банківських продуктів і послуг. Банк буде звертати особливу увагу на якість обслуговування, швидкість здійснення операцій, розвиток системи «клієнт – банк». При формуванні продуктового ряду, відсоткової та тарифної політики враховуватимуться регіональні особливості.

У взаєминах з бюджетними організаціями та бюджетами різних рівнів Банк буде дотримуватися принципу надання широкого набору якісних банківських послуг за мінімальними цінами.

4.1.3. Боргові зобов'язання Банку. Банк і надалі здійснюватиме практику залучення коштів фізичних і юридичних осіб шляхом емісії боргових зобов'язань і випуску банківських сертифікатів, а також планує зберегти частку даного виду ресурсів на рівні 6–7% від загального обсягу коштів, залучених Банком.

4.1.4. Залучення коштів на внутрішньому міжбанківському ринку. Статус лідера банківської системи Росії, високі показники ліквідності та

надійності формують певні конкурентні переваги на міжбанківському ринку та дозволяють використовувати інструменти залучення коштів з метою забезпечення короткострокової ліквідності, зниження витрат на фінансування поточних платежів, більш ефективного використання залишків на рахунках Банку.

4.1.5. Довгострокові зовнішні позики. Наявний досвід залучення синдикованих кредитів іноземних банків і спільного інвестування розвиватиметься, а обсяги цих операцій – постійно зростатимуть. Використовуючи ділові зв'язки з банками-нерезидентами та іноземними інвесторами, Банк активізує свою роботу на міжнародних ринках залучення капіталу. З метою зниження загальних ризиків Банку буде розширено перелік інструментів довгострокових позик, потенційним інвесторам пропонуватиметься перелік об'єктів і програм взаємовигідного проектного фінансування й інвестиційного кредитування. Одержать подальшого розвитку програми співробітництва з Європейським банком реконструкції та розвитку.

4.2. Розміщення ресурсів. Основними напрямками розміщення фінансових ресурсів для Банку є:

- кредитування фізичних осіб (перспективний сегмент ринку розміщення ресурсів);
- кредитування, проектне фінансування та вкладення в боргові цінні папери юридичних осіб (головний напрямок розміщення ресурсів);
- інвестиції в державні цінні папери, кредитування й участь у реалізації цільових державних і регіональних проектів.

Головними завданнями Банку у сфері розміщення ресурсів на період до 2005 року будуть:

- нарощування обсягів кредитування фізичних осіб;
- збільшення обсягів кредитування та інвестування реального сектору економіки країни;
- оптимізація структури портфеля державних цінних паперів з метою підвищення прибутковості, ліквідності та зниження ризикованості.

4.2.1. Активи, що забезпечують ліквідність. Вважаючи підтримку ліквідності одним з найважливіших пріоритетів, Банк визначає мінімально можливий рівень високоліквідних активів у 5% від суми активів, загальний рівень ліквідності активів Банку на термін до трьох місяців, що дозволить забезпечити гарантовану роботу Банку незалежно від ситуації на фінансових ринках, має складати не менше 20%.

Основними напрямками оптимізації структури високоліквідних активів є:

- мінімізація залишків готівки в касі, коштів на кореспондентських рахунках у Центральному банку Росії;

- підвищення рівня прибутковості розміщення коштів на рахунках банків-кореспондентів і в міжбанківських депозитах;
- створення високоліквідних портфелів цінних паперів першокласних російських і іноземних емітентів, що забезпечують прибутковість на рівні, вищому за ставки грошового ринку;
- розміщення коштів у короткострокових фінансових інструментах міжнародного фінансового ринку з фіксованими параметрами ризику та прибутковості.

4.2.2. Кредитування. Головним завданням Банку в галузі кредитування на період до 2005 року є збільшення якісного та прибуткового кредитного портфеля на основі мінімізації та диверсифікації кредитних ризиків. Банк кредитуватиме й далі всі основні групи клієнтів: населення, корпоративних клієнтів, федеральні структури і органи виконавчої влади суб'єктів Російської Федерації, фінансово-кредитні організації.

Банк буде здійснювати відсоткову політику на основі оцінки економічної ефективності кредитних операцій і необхідного рівня відсоткової маржі, з урахуванням кон'юнктури кредитного ринку.

За рахунок підвищення гнучкості умов кредитування, розширення продуктового ряду, урахування індивідуальних потреб клієнтів, надання консультативних і інших додаткових послуг при ефективній рекламній політиці підвищиться конкурентоспроможність і доступність кредитних продуктів Банку.

Кредитування фізичних осіб. Зі стабілізацією економічної ситуації в країні та підвищенням платоспроможного попиту населення планується збільшити частку кредитів, наданих фізичним особам, у кредитному портфелі Банку. Банк планує підвищити свою частку на ринку кредитування населення до 30%.

Збільшення кредитного портфеля відбуватиметься з урахуванням потреб різних вікових і соціальних груп населення в кредитах: на освітні цілі; для придбання споживчих товарів; для придбання та будівництво житла; на різні цілі робітникам фінансово стійких організацій під корпоративні гарантії.

У рамках реалізації федеральних програм, а також регіональних програм суб'єктів Російської Федерації Банк буде співробітничати з місцевими органами влади з метою розширення іпотечного кредитування населення.

З огляду на підвищення ділової активності населення у сфері малого бізнесу особлива увага буде приділена кредитуванню приватних підприємців.

Кредитування корпоративних клієнтів. Зростання потреб реального сектору економіки у фінансових ресурсах і оздоровлення інвестиційного клімату в країні дозволять розширити спектр і обсяги операцій на ринку

кредитування корпоративних клієнтів. Пріоритетом кредитної політики Банку на цьому сегменті ринку буде розвиток взаємин з великими підприємствами реального сектору економіки; підприємствами паливно-енергетичного комплексу; експортерами й імпортерами; підприємствами військово-технічної сфери; підприємствами, що здійснюють реалізацію будівельних проектів; торговельними та торгово-посередницькими підприємствами; підприємствами сфери послуг; підприємствами найбільш інвестиційно привабливих сфер промисловості, транспорту та зв'язку.

Визначальними факторами при прийнятті рішень про кредитування залишатимуться ефективність бізнесу позичальника та рентабельність конкретного проекту.

Кредитування корпоративних клієнтів передбачається здійснювати за такими основними напрямками:

- короткострокове комерційне кредитування;
- інвестиційне кредитування та проектне фінансування;
- овердрафтне та вексельне кредитування;
- синдикативне кредитування;
- надання нових видів кредитних продуктів з використанням гнучких інструментів мінімізації ризиків, адаптованих до особливостей і умов бізнесу позичальника.

Інвестиційне кредитування має стати одним з основних інструментів завоювання найбільш привабливого сегмента ринку великих кредитоспроможних корпоративних клієнтів. Збільшення обсягів довгострокових кредитних продуктів, інвестиційного кредитування та проектного фінансування буде визначатися необхідністю чіткого дотримання нормативів ліквідності та потребами реального сектору економіки.

З метою диверсифікації кредитних ризиків набуде поширення синдикатне кредитування. При цьому Банк планує брати участь у синдикатах в ролі не тільки кредитора, але й агента та організатора.

Крім того, у процесі освоєння нових сегментів ринку Банк буде розвивати нові кредитні продукти, орієнтовані на комплексне обслуговування корпоративних клієнтів різних галузей, що мають значний інвестиційний потенціал.

Кредитування федеральних структур і органів виконавчої влади суб'єктів Російської Федерації залишатиметься важливим напрямком діяльності Банку. Банк буде підтримувати державні програми та проекти, що реалізуються на комерційній основі та водночас забезпечуються джерелом повернення вкладених коштів у вигляді гарантій держави. На регіональному рівні діяльність Банку концентруватиметься на участі в інвестиційних, соціальних і інших програмах регіональної влади за умови адекватної оцінки ризиків і рентабельності проектів.

Міжбанківське кредитування. Міжбанківське кредитування буде здійснюватися в основному з метою оптимального управління ліквідністю Банку з урахуванням ризиків і не розглядається як інструмент розміщення значних обсягів ресурсів.

Для здійснення операцій із широким колом російських банків-контрагентів буде максимально розширено перелік можливого забезпечення, у тому числі за рахунок цінних паперів для операцій зі зворотним викупом. Активно використовуватимуться курсові та депозитні операції «своп».

4.2.3. Цінні папери

Торговельний портфель. Торговельний портфель цінних паперів є ефективним інструментом зниження витрат на підтримку короткострокової ліквідності Банку, необхідною умовою розвитку клієнтських операцій.

Основними сегментами ринку, на яких Банк далі формуватиме торговельні портфелі цінних паперів, будуть такі: ринок державних цінних паперів; ринок корпоративних цінних паперів; ринок єврооблігацій російських емітентів.

Інвестиційний портфель. Банк розглядає інвестиційні вкладення в цінні папери як один з основних активів, як спосіб ефективного вкладення власних коштів і залучених ресурсів. Перспективи роботи Банку на різних сегментах фондового ринку оцінюються таким чином:

- *державні цінні папери.* Наслідки кризи 1998 року знайшли своє відображення в зниженні ємності даного сегменту ринку, зменшенні обсягу торгів, зниженні прибутковості інвестиційного портфеля державних цінних паперів. Його поточні параметри відповідають інтересам Банку, реалізація окремих цінних паперів не передбачається, плануються незначні додаткові інвестиції. Управління портфелем буде обмежено операціями з поліпшення якісних показників і оптимізації структури. Обсяг інвестиційного портфеля державних цінних паперів Банку не перевищуватиме 20–25% обсягу ринку;
- *цінні папери суб'єктів Російської Федерації та місцевих органів влади.* Банк не планує істотного збільшення портфеля субфедеральних і муніципальних цінних паперів. Можливість нових інвестицій на даному сегменті ринку буде розглядатися з урахуванням кредитної історії емітентів, їх фінансових можливостей, здатності вчасно та в повному обсязі виконати зобов'язання;
- *корпоративні цінні папери.* Поступове відродження російського ринку корпоративних цінних паперів дозволяє розраховувати на подальше підвищення його інвестиційної привабливості. Можливість нарощування інвестиційного портфеля акцій корпоративних емітентів Банку визначатиметься динамікою розвитку ринку. Особливий інтерес для інвестицій Банку будуть викликати корпоративні боргові зобов'язання та векселі найбільш перспективних підприємств реального сектору економіки.

Банк не передбачає істотних вкладень коштів у цінні папери іноземних емітентів.

4.3. Розвиток банківських послуг. Основною умовою розширення клієнтської бази Банку є розвиток банківських продуктів і послуг з метою максимального задоволення потреб клієнтів. Банк розглядає даний напрямок роботи як основне джерело забезпечення стабільного росту доходів, додатковий резерв стабільності та стійкості у випадку значних коливань ринкових відсоткових ставок.

Основними завданнями з розвитку послуг Банку є:

- збільшення частки ринку обслуговування безготівкових грошових потоків населення, включаючи соціальні трансферти та перерахування заробітної плати;
- збільшення частки ринку платежів юридичних осіб, у тому числі органів державної влади та бюджетних організацій;
- значне посилення позицій в обслуговуванні учасників зовнішньоекономічної діяльності;
- активізація діяльності на ринку банківських операцій довірчого управління, обслуговування угод купівлі-продажу майна, брокерських і депозитарних операцій і т.д.

Пріоритетним у розвитку даного напрямку діяльності Банку стане збільшення обсягів обслуговування при одночасному зниженні його собівартості та підвищенні якості.

4.3.1. Розрахунково-касове обслуговування. В умовах посилення конкуренції збереження лідируючого положення Банку на даному сегменті фінансового ринку, подальший розвиток операцій з розрахунково-касового обслуговування фізичних осіб пов'язаний насамперед з поліпшенням якості обслуговування, проведенням гнучкої тарифної політики та зниженням трудомісткості операцій. Банк буде розвивати обслуговування платежів населення на користь підприємств роздрібної торгівлі, підприємств і організацій, що надають побутові, транспортні, юридичні, освітні, туристичні, телекомунікаційні, страхові, медичні й інші послуги.

Банк планує значно розширити обсяги операцій з обслуговування грошових переказів фізичних осіб, майнових угод громадян, пов'язаних з ними консультаційних послуг, оренди індивідуальних сейфів.

Для корпоративних клієнтів планується створення служби персональних менеджерів. Буде істотно збільшене обслуговування клієнтів з використанням автоматизованої системи «банк – клієнт», набудуть подальшого розвитку послуги з інкасації коштів.

4.3.2. Розрахункова система. Розвиток розрахункової системи визначатиметься завданнями збереження та розширення частки Банку на ринку розрахунків населення та юридичних осіб за допомогою підвищення якості розрахунково-касового обслуговування.

Збільшення швидкості здійснення платежів буде досягнуто за рахунок удосконалення внутрішніх технологій, розвитку телекомунікаційної інфраструктури, оптимізації розрахункових потоків. Широка кореспондентська мережа рахунків Ностро Банку, підкріплена сформованою системою оцінки ризиків і встановлення лімітів для банків-кореспондентів, забезпечує можливість оперативного та надійного здійснення клієнтського платежу в будь-який регіон світу. Оптимізація кореспондентської мережі «Ностро» буде спрямована на здешевлення розрахунків, надання клієнтам додаткових послуг, забезпечення можливості прямих контактів з банками, що обслуговують фінансові потоки закордонних партнерів. Особлива увага приділятиметься встановленню довгострокових партнерських відносин з банками-кореспондентами, досягненню взаємовигідних умов обслуговування рахунків і проходження платежів. Набудуть подальшого розвитку послуги з відкриття й обслуговування рахунків Лоро фінансово-кредитних організацій, що мають позитивну ділову репутацію, а також послуги з виконання функцій розрахункового агента платіжних і біржових систем.

4.3.3. Послуги на ринку банківських карт. Основним завданням програми впровадження банківських карт Банку є істотне збільшення масштабів діяльності в усіх напрямках карткового бізнесу, удосконалення карткових продуктів з метою відповідності їх якісного рівня світовим стандартам. Триватиме діяльність зі створення платіжної системи Банку, що включає єдиний набір карткових продуктів, емітованих Банком, і мережу прийому карток, елементом якої є мережа банкоматів і терміналів. Передбачається значне розширення сфери застосування банківських карток як для фізичних, так і для юридичних осіб.

4.4. Документарні операції. Обслуговування експортерів і імпортерів є одним із пріоритетних напрямків діяльності Банку, стратегічним завданням якого є збільшення частки експортно-імпортних операцій в сукупному обсязі операцій до 30%.

Банк планує здійснювати оптимізацію технологій документарних операцій, скорочення термінів документообігу, поліпшення якості обслуговування клієнтів. Це дозволить істотно збільшити обсяги відкритих і авізованих зовнішньоторговельних документарних акредитивів, більш активно використовувати документарні операції як інструмент залучення коштів і підвищення прибутковості Банку.

Подальший розвиток одержать послуги з консультування та підготовки документів, операції з виконання функцій платіжного агента, а також інші банківські послуги, пов'язані з обслуговуванням зовнішньоторговельної діяльності.

4.5. Валютно-обмінні та конверсійні операції. Операції з дорогоцінними металами. Діяльність Банку буде спрямована на збільшення частки

валютно-обмінних операцій в сукупному їх обсязі до 25%, на подальше розширення участі на ринку операцій з чеками іноземних емітентів. Банк здійснюватиме централізовану зважену політику з визначення валютних курсів з урахуванням специфіки регіональних валютних ринків, продовжить оптимізацію мережі пунктів обміну іноземної валюти.

Планується зміцнення позицій на ринку операцій із банкнотами та збереження статусу основного постачальника валюти іншим банкам у більшості регіонів. Ключовими факторами успіху в даному напрямку діяльності стануть подальше удосконалення системи доставки та вивозу банкнот, гнучка тарифна політика.

Банк і далі надаватиме клієнтам повний спектр конверсійних операцій на конкурентних умовах.

Буде створено систему здійснення операцій під заставу ліквідних активів для середніх і малих фінансово-кредитних інститутів. Зростуть обсяги операцій на регіональних валютних біржах, підвищиться гнучкість регулювання курсів купівлі-продажу та конверсії іноземної валюти у філіях з урахуванням особливостей регіональних ринків.

Банк планує розширення переліку філій, що здійснюють операції з продажу та придбання злитків і монет дорогоцінних металів у населення. Особлива увага приділятиметься вдосконаленню системи «металевих рахунків», що буде сприяти розвитку довгострокових відносин з інвесторами – фізичними та юридичними особами, уповноваженими банками, підприємствами – споживачами дорогоцінних металів.

4.6. Обслуговування операцій з цінними паперами та депозитарне обслуговування. Однією з цілей Банку є істотне (не менше ніж у 3 рази) збільшення обсягу послуг щодо управління клієнтськими операціями з цінними паперами.

Банк, маючи широку філіальну мережу, може надавати клієнтам як індивідуальні, так і колективні форми інвестицій. Кожний потенційний інвестор зможе здійснювати прямі інвестиції в цінні папери, відкривати рахунки та укладати з Банком договори на брокерське обслуговування та довірче управління пакетом цінних паперів.

Банк планує створити інфраструктуру, яка б дозволяла клієнтам контролювати власні інвестиції, одержувати достовірну та повну інформацію (у тому числі в режимі реального часу), необхідну для аналітичної підтримки прийняття інвестиційних рішень.

Юридичні особи зможуть одержати від Банку повний комплекс консультаційних послуг, необхідних для інвестиційної діяльності, послуги організатора випуску, консультанта, платіжного агента та андеррайтера.

Здійснення операцій з цінними паперами потребує значного розвитку системи депозитарного обслуговування. Для російських і зарубіжних ін-

весторів (як фізичних, так і юридичних осіб) Банк планує забезпечувати надійний, оперативний доступ до максимально широкого кола інструментів фондового ринку, включаючи цінні папери регіональних емітентів.

Розвиток депозитарної діяльності Банку буде пов'язаний з реалізацією повного набору депозитарних послуг, максимальним використанням конкурентних переваг банківського депозитарію.

5. Фінансові результати та капітал

Основним підсумком діяльності Банку в межах виконання стратегії стане досягнення стабільного фінансового результату. Одним із стратегічних завдань Банку є дотримання рентабельності капіталу на рівні, не нижчому за 20%, що дозволить забезпечити акціонерам Банку рівень прибутковості, який відповідає ринковим умовам, при збереженні помірного ризику вкладень.

Розширення діяльності з кредитування реального сектору економіки та населення дозволить Банку підтримувати достатній рівень відсоткової маржі. При цьому Банк, дотримуючись принципу помірного консерватизму, не планує здійснювати вкладення з підвищеним рівнем ризикованості та, відповідно, не очікує істотного збільшення відсоткових прибутків.

Підсумком реалізації стратегічних завдань щодо розвитку послуг і впровадження комплексного підходу до обслуговування клієнтів стане прискорення темпів збільшення частки невідсоткових доходів у чистому операційному доході Банку.

Особливу увагу буде приділено оптимізації невідсоткових витрат на основі подальшої реорганізації філіальної мережі та впровадження сучасних банківських технологій. Удосконалення системи управління ризиками та підвищення якості активів Банку знизить імовірність можливих збитків.

Забезпечення зростання прибутку Банку буде основним джерелом нарощування капіталу. Банк розглядає збільшення капіталу як необхідну умову дотримання відповідності потребам вітчизняних підприємств у кредитних ресурсах.

З метою підвищення рентабельності та зниження рівня сукупних ризиків особлива увага приділятиметься скороченню іммобілізованої частки капіталу.

Банк планує збільшення статутного капіталу, можливими джерелами фінансових ресурсів для якого є додаткова емісія акцій, випуск конвертованих облігацій, субординований кредит і т.д. Вибір джерела залежатиме від економічної ситуації і кон'юнктури фінансових ринків.

6. Ринкова капіталізація Банку. Склад акціонерів

Підвищення ринкової ціни та привабливості акцій Банку забезпечуватиметься значними фінансовими результатами та ростом рейтингу Банку, підвищенням прозорості фінансової інформації, проведенням раціональної та стабільної дивідендної політики, лістингом на найбільших торговельних площадках.

Ключова роль Центрального банку Росії в складі акціонерів Банку визначена законодавством. Банк позитивно ставиться до участі у капіталі фізичних і юридичних осіб, резидентів і нерезидентів. Банк зацікавлений бачити серед акціонерів стратегічних партнерів на різних секторах ринку, тобто клієнтів, які розглядають придбання пакету акцій як частину програми довгострокового співробітництва. Участь співробітників Банку в акціонерному капіталі розглядається як один з можливих інструментів мотивації персоналу, підвищення особистої зацікавленості та відповідальності за результати фінансово-господарської діяльності.

У відносинах з акціонерами Банк має намір здійснювати відкриту політику та чітко дотримуватися таких принципів корпоративного управління:

- забезпечення рівних прав і неухильне дотримання інтересів усіх акціонерів;
- проведення активної комунікаційної політики (вчасне розкриття інформації, мінімізація рівня її асиметрії, підвищення наочності та доступності інформації на основі поліпшення якості звітності й обліку) та ін.

7. Організаційна структура та система управління

Поставлені стратегічні цілі та завдання вимагають внесення певних змін до організаційної структури та системи управління. Банк прагнутиме досягти оптимального балансу розподілу функцій і повноважень між структурними ланками системи управління, що забезпечить можливість виконання поставлених завдань з мінімальними витратами та прийнятним рівнем ризику.

Зберігаючи єдність централізованого управління з питань стратегічного розвитку, структурної політики, управління ризиками, Банк розширюватиме повноваження філій і підрозділів, що безпосередньо контактують із клієнтами. Організаційна структура та філіальна мережа будуть оптимізуватися з урахуванням регіональних особливостей і потреб клієнтів.

7.1. Організаційна структура. Розширення спектру продуктів і послуг, збільшення обсягів банківських операцій, зміни в принципах обслу-

говування клієнтів потребують виокремлення ряду функцій, створення нових структурних підрозділів. Територіальні банки одержать значну самостійність у створенні структурних підрозділів для розвитку напрямків бізнесу, що характеризуються значним потенціалом у даному регіоні. Буде створена цілісна система маркетингу, орієнтована на вивчення кон'юнктури регіональних ринків, потреб клієнтів, розробку й удосконалення банківських продуктів і послуг.

Найважливішим напрямком реорганізації структури Банку стане поліпшення координації дій підрозділів, що пропонують клієнту різні види продуктів і послуг, одним із можливих інструментів – створення інституту персональних менеджерів.

Центральний апарат зосередить зусилля на підвищенні ефективності управління, удосконаленні структурної політики та системи управління ризиками. Поряд з реалізацією центральним апаратом великих проектів і обслуговуванням організацій федерального масштабу зросте його роль у вирішенні питань координації діяльності підрозділів Банку з обслуговування великих клієнтів.

Значний клієнтський попит і наявний потенціал розвитку обсягів централізованих операцій визначають необхідність створення в центральному апараті структурних підрозділів, які б забезпечували діяльність територіальних банків. У рамках окремих підрозділів центрального апарату будуть активізовані послуги з надання методичної та практичної допомоги корпоративним клієнтам і бюджетним організаціям.

Для підвищення ефективності управління будуть виділені функції стратегічного планування, бюджетування, управління ризиками, управління активами/пасивами, податкового планування. У зв'язку зі збільшенням обсягів повноважень філій будуть посилені функції контролю та внутрішнього аудиту. З метою мінімізації ризиків триватиме далі процес структурного поділу функцій щодо здійснення операцій, їх оформлення й обліку та контролю.

У майбутньому буде продовжена практика створення цільових проектних груп, орієнтованих на вирішення конкретних завдань з розвитку нових видів діяльності.

З метою задоволення потреб клієнтів і розвитку окремих нетрадиційних напрямків бізнесу Банк не виключає можливості створення дочірніх і асоційованих компаній.

7.2. Філіальна мережа. Розгалужена філіальна мережа Банку визначає необхідність збереження такої структури: центральний апарат – територіальні банки – відділення – філії й агентства.

Буде продовжена оптимізація філіальної мережі Банку. Одержить подальший розвиток практика укрупнення територіальних банків,

заснована на переході від існуючого адміністративно-територіального розподілу до розподілу за економіко-географічними зонами діяльності. Це дозволить посилити інвестиційний потенціал Банку, досягти відповідності між рівнями розвитку територіальних банків і економічним потенціалом регіонів, надасть нові можливості для удосконалення розрахункової системи Банку, впровадження сучасних технологій і інструментів автоматизації, підвищення ефективності управління відділеннями та філіями, активами та пасивами, персоналом Банку.

Банком будуть переглянуті диференційовані стандарти адміністративних витрат і кількості філій на одне відділення, а також кількості клієнтів, що обслуговуються у відділенні. Буде продовжена політика скорочення адміністративно-управлінського персоналу відділень шляхом їх об'єднання без скорочення чисельності клієнтів.

Банк продовжить оптимізацію витрат на утримання філіальної мережі (впровадження стандартів обслуговування, заміна нерентабельних філій і агентств на пересувні операційні каси, зміна режиму роботи філій та ін.), яка буде здійснюватися з урахуванням як економічних, так і соціальних факторів, включаючи оцінку показників заселеності регіонів, кількості клієнтів, що обслуговуються в одній філії Банку, потреб клієнтів в окремих банківських продуктах і послугах.

Цільова орієнтація на потреби клієнтів вимагає розширення можливого спектра організаційних форм на рівні «відділення – філія». Поряд з відділеннями та філіями, що виконують функції надання стандартного набору послуг, виділятимуться спеціалізовані філії, орієнтовані як на комплексне й індивідуальне обслуговування клієнтів, так і на розвиток окремих напрямків бізнесу.

7.3. Система управління. Вдосконалення системи управління буде спрямоване на підвищення самостійності та відповідальності структурних підрозділів з метою зниження рівня бюрократизації, скорочення термінів виконання стандартних операцій, підвищення якості обслуговування клієнтів.

Територіальні банки, що характеризуються стабільністю фінансових результатів і забезпеченістю кваліфікованим кадровим складом й необхідним рівнем банківських технологій, будуть наділені більш широкими повноваженнями, одержать додаткові можливості для розвитку активних операцій і здійснення більш гнучкої відсоткової та тарифної політики.

7.3.1. Управління ризиками. Розвиток активних операцій і надання підрозділам Банку більшої самостійності обумовлюють необхідність здійснення жорсткої централізованої політики управління ризиками, основними органами якого є відповідні комітети Банку та його територіальних одиниць, що мають відповідну компетенцію для вирішення питань ліміт-

ної та відсоткової політики з підвищеним ризиком. Зберігаючи принцип колегіальності при прийнятті рішень за ризикованими операціями, Банк посилить персональну відповідальність керівників і робітників підрозділів, у яких виконуються активні операції.

Банк продовжить стандартизацію активних операцій, встановлення лімітів ризику, централізацію системи оцінки й урахування регіональних і галузевих ризиків. Удосконалюватиметься централізована система управління ліквідністю, управління ринковими ризиками, включаючи управління відсотковим і ціновим ризиком, валютним ризиком і т.д.

7.3.2. Бухгалтерський і управлінський облік. Розвиток системи бухгалтерського обліку буде визначатися завданнями забезпечення відкритості інформації для акціонерів і клієнтів Банку, оперативності її надання, використання міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та звітності.

Банк буде створювати єдину систему управлінського обліку, що відповідає вимогам нових підходів до стратегічного планування, необхідності моніторингу виконання підрозділами окремих проектів.

7.3.3. Управління банківськими технологіями та інформаційними системами. Матеріально-технічна база. Банк здійснюватиме єдину політику в галузі банківських технологій, автоматизації й інформаційної безпеки, розвитку матеріально-технічної бази. Для вирішення основних завдань розвитку операцій першочергова увага приділятиметься удосконаленню банківських технологій. При прийнятті рішень про розробку, придбання та впровадження нових технологічних рішень і програмно-апаратних засобів Банк буде виходити з власних фінансових можливостей, керуючись принципом економічної доцільності витрат.

7.3.4. Удосконалення банківських технологій. Удосконалення банківських технологій буде проводитися, виходячи з пріоритетних напрямків розвитку бізнесу. Будуть розроблені нові технологічні рішення, що забезпечують скорочення термінів здійснення платежів, удосконалення розрахунків, розвиток електронного документообігу, впровадження нових банківських продуктів і послуг. Банком будуть удосконалені технології здійснення й оформлення клієнтських операцій. Вирішення завдань стратегічного управління та бізнес-планування, розвиток системи управління ризиками потребують істотної зміни технологій управлінського обліку. Має бути забезпечена безперервність процесу розробки, впровадження та тиражування нових технологій, його відповідність загальному стратегічному плану діяльності Банку.

Зростання конкуренції на ринку банківських послуг, часті зміни законодавчої та нормативної бази, істотні регіональні розходження в складі клієнтів і в можливостях розвитку бізнесу висувають підвищені вимоги до гнучкості технологій, можливостей їх адаптації та ефективності використання у всіх територіальних банках.

7.3.5. Розвиток автоматизованих систем, телекомунікаційної інфраструктури та систем зв'язку. З метою підвищення якості операцій і оптимізації витрат планується поетапне створення єдиної інтегрованої банківської системи, що забезпечувала б наскрізну обробку даних, інтеграцію інформаційних потоків бізнес-систем, централізацію систем збереження й обробки інформації. Вирішення цього завдання буде досягнуто шляхом поступального розгортання корпоративної інтранет-мережі, що використовує на різних рівнях організаційної структури Банку уніфіковані програмно-технічні рішення, виконані в багаторівневій архітектурі «клієнт – сервер».

Банк планує надання клієнтам конкурентоспроможного комплексу послуг на базі інтернет-технологій, включаючи мобільний банкінг і підтримку розрахунків у системах електронної комерції. Передбачається впровадження рішень, що забезпечують інтерактивний доступ клієнту до своїх рахунків, спеціалізованих інформаційних баз фінансової інформації, торговельних площадок і фінансових ринків. Передбачається організація інтернет-порталів для більш ефективної взаємодії клієнтів – юридичних осіб один з одним.

Особливу увагу буде приділено створенню автоматизованої системи забезпечення управління Банком, що дозволить вирішувати завдання в галузі як управління ризиками та портфелями кредитів і цінних паперів, так і в галузі стратегічного планування, маркетингу, моніторингу та контролю діяльності територіальних банків.

Розвиток банківських технологій і автоматизованих систем вимагає удосконалення засобів телекомунікацій і зв'язку. Подальший розвиток одержить супутникова система зв'язку, що розшириться до рівня відділень. Буде радикально підвищено рівень її надійності та пропускну здатність.

7.3.6. Забезпечення банківськими приміщеннями. Пріоритетний розвиток напрямків діяльності, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, необхідність впровадження сучасних банківських технологій і засобів автоматизації підвищують вимоги до якості службових приміщень.

Банк не ставить перед собою завдань повного забезпечення власними приміщеннями, проведення переоснащення кожного будинку. Будівництво, реконструкція, придбання будинків і приміщень будуть проводитися винятково для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, схоронності цінностей, безпеки клієнтів і співробітників, забезпечення інформаційної безпеки, впровадження та розвитку автоматизації і систем зв'язку.

Банк розвиватиме свою матеріальну базу винятково за рахунок власних коштів, посилить контроль обґрунтованості й ефективності вкладень. Банк буде прагнути до дотримання єдиних норм і стандартів, єдиного фірмового стилю при будівництві, реконструкції й оформленні банківських будинків і приміщень.

7.3.7. Управління персоналом. Банк розглядає розвиток кадрового потенціалу як основну умову виконання поставлених стратегічних завдань. Інтенсифікація праці банківських робітників, масове освоєння нових продуктів і технологій, розширення повноважень і відповідальності фахівців і керівників середньої ланки вимагають постановки нових цілей і пріоритетів у системі управління персоналом. Головною метою кадрової політики Банку на найближчі роки буде подальше підвищення кваліфікації персоналу, створення колективів професіоналів, здатних забезпечити вирішення завдань стратегічного розвитку. Пріоритетними напрямками кадрової політики Банку є підвищення ефективності системи відбору, підготовки та розміщення кадрів, удосконалення системи мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури та ін.

Система відбору найбільш перспективних випускників провідних вищих і середніх навчальних закладів і надання їм цільових стипендій, існуюча на сьогодні в Банку, буде поєднуватися з практикою залучення найбільш підготовлених фахівців з досвідом роботи з інших фінансово-кредитних організацій. Значного поширення набуде практика проведення відкритих конкурсів на заміщення вакантних керівних посад і окремих категорій працівників.

Академія Банку й надалі вдосконалюватиме внутрішню систему перепідготовки та навчання кадрів (включаючи дистанційне навчання), розвиватиме практику стажувань у центральному апараті, територіальних банках, російських і зарубіжних банках. Основна увага буде приділена підготовці таких категорій фахівців: менеджерів по роботі з корпоративними клієнтами; фахівців, що відповідають за реалізацію банківських продуктів і послуг; фахівців з маркетингу, банківських технологій; податкових і фінансових консультантів. З метою розвитку ряду банківських операцій проводитиметься централізоване навчання фахівців у галузі валютного контролю, документарних операцій, фінансування зовнішньоторговельної діяльності, довірчого управління активами, брокерських і агентських операцій.

Буде знайдено оптимальне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів мотивації співробітників. Істотно зміняться системи формування резерву керівних кадрів (особливо вищої ланки управління), планування посадового росту перспективних молодих фахівців, підвищення кваліфікації кадрів. Одержить розвиток система ротації найбільш кваліфікованих фахівців. Банк створюватиме умови, що дозволятимуть кожному співробітнику реалізувати творчі здібності, одержувати можливості для підвищення рівня професійних знань і реалізовувати перспективи кар'єрного росту.

Банк розглядає підвищення рівня самостійності та відповідальності фахівців як істотний фактор системи мотивації персоналу. Будуть розроблені та впроваджені стандарти професійної підготовки за пріоритетними

напрямками діяльності. Існуюча система атестації кадрів буде поширена на працівників підрозділів, що виконують ризикові операції.

З метою закріплення перспективних кадрів Банк впроваджуватиме системи диференційованої оплати праці за кінцевим результатом роботи.

Розвиток корпоративної культури в Банку буде спрямовано на створення почуття причетності до досягнення значних результатів, виховання командного духу, створення колективу однодумців, націленого на досягнення стратегічних цілей.

8. Ділові партнери Банку

Ощадний банк Росії як банк, контрольний пакет акцій якого належить державі, надає особливого значення розвитку стосунків з державними інститутами на федеральному рівні. Банк продовжить тісне співробітництво з органами законодавчої влади, урядом при розробці законопроектів і інших документів, спрямованих на розвиток банківської системи, поліпшення інвестиційного клімату країни. Одержать розвиток багаторічні партнерські відносини з Центральним банком Росії, Міністерством фінансів, іншими федеральними міністерствами та відомствами щодо практичних питань удосконалення платіжної системи та грошово-кредитної політики, участі в програмах випуску державних цінних паперів, кредитування реального сектору економіки.

Триватиме й надалі співробітництво з регіональними адміністраціями з широкого кола економічних, фінансових і соціальних питань, у тому числі кредитування дефіцитів місцевих бюджетів, участі в інвестиційних програмах регіонального значення, розвитку іпотечного кредитування населення, надання можливостей Банку для обслуговування бюджетних грошових потоків, сплати податків і комунальних платежів.

Особлива роль Банку в банківському співтоваристві країни визначає розвиток партнерських відносин з основними інститутами інфраструктури фінансового ринку: фондовими та валютними біржами, реєстраторами, торговельними системами. Продовжиться тісна взаємодія та співробітництво з великими банками й інвестиційними компаніями, що є активними учасниками валютного та фондового ринків. Банк буде активно братиме участь у діяльності суспільних об'єднань і асоціацій учасників ринку, вирішенні найбільш актуальних стратегічних і поточних проблем розвитку банківської системи Росії.

Одержать подальший розвиток партнерські стосунки з великими підприємствами – клієнтами Банку, з якими Банк пов'язаний спільними інтересами у виконанні конкретних програм. Зростання обсягів кредитування визначить якісно нові партнерські взаємини з найбільшими стра-

ховими організаціями. Оцінка надійності клієнтів, кредитоспроможності позичальників, ліквідності застав, ефективності інвестиційних проектів передбачає встановлення довгострокових партнерських взаємин Банку з рейтинговими агентствами та юридичними фірмами.

Банк продовжить спільну з Центральним банком Росії та Міністерством фінансів участь у програмах співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями. Розвиток операцій інвестиційного кредитування та проектного фінансування здійснюватиметься в тісному партнерстві з Міжнародним банком реконструкції та розвитку, з Європейським банком реконструкції та розвитку. Активна діяльність Банку на російському ринку банківських карток визначає важливість розвитку ділового партнерства з міжнародними платіжними системами VISA, Europay і т.д.

Банк планує значне розширення взаємовигідного партнерського співробітництва в галузі торговельного та проектного фінансування з національними експортними агентствами. Значно зросте партнерська взаємодія з зарубіжними банками, інвестиційними та венчурними фондами в галузі спільної реалізації інвестиційних проектів.

Додаток 13

Регламент розробки, затвердження та реалізації стратегічного плану банку (*приклад*)

Загальні положення
1. Процедура стратегічного управління
1.1. Формулювання філософії та місії
1.2. Визначення стратегічних цілей
1.3. Стратегічний аналіз
1.4. Розробка, оцінка та вибір стратегічних заходів (стратегій)
1.5. Реалізація стратегій
1.6. Контроль реалізації стратегій
2. Функції структурних підрозділів і обов'язки посадових осіб
Заключні положення

Загальні положення. Головною передумовою успішного довгострокового розвитку банку є наявність та ефективна реалізація системи стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент являє собою процес прийняття та реалізації стратегічних рішень, зміст яких полягає у виборі, заснованому на порівнянні наявного потенціалу банку з можливостями та загрозами його зовнішнього середовища.

Стратегічний менеджмент – це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, метою якого є формулювання та реалізація ефективної стратегії.

Стратегічний менеджмент – це реалізація концепції, яка ґрунтується на поєднанні цільового та інтегрального підходів до діяльності банку, що дає змогу визначати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) та приводити у відповідність за рахунок розробки та реалізації відповідних стратегій.

Загальними рисами стратегічного менеджменту є такі:

- використання людського потенціалу – основного фактора стратегічного розвитку;
- орієнтація на потреби споживачів;

- забезпечення гнучкої адаптації відповідно до динаміки зовнішнього середовища;
- вжиття своєчасних заходів з метою збереження та розвитку конкурентних переваг;
- визначення послідовності дій щодо розробки та реалізації стратегії та ін.

Стратегічний менеджмент як ітеративний процес містить визначення цілей, розробку стратегій, визначення необхідних ресурсів і підтримку відповідних взаємин із зовнішнім середовищем.

Ефективність системи стратегічного менеджменту визначається її здатністю в найкоротший термін забезпечувати розробку та реалізацію ефективних управлінських рішень, що досягається за рахунок таких дій:

- оптимізація кількості підрозділів і посадових осіб, які безпосередньо здійснюють стратегічне управління;
- розширення інструментів прямого (адміністративного) та непрямого (соціально-економічного та психологічного) управління;
- оптимізація номенклатури й уніфікація основної управлінської документації за формою та змістом;
- підвищення ефективності виконання внутрішніх процедур і положень і т.д.

Призначення даного регламенту полягає в забезпеченні функціонування ефективної системи стратегічного управління банком шляхом формалізації процесу розробки, затвердження і реалізації стратегічного плану та координації дій робітників банку, які стосуються організації системи стратегічного управління, а також шляхом закріплення відповідних повноважень і обов'язків.

Основним нормативним документом, який регулює процес стратегічного управління в банку, є стратегічний план, що визначає цілі банку на плановий період, шляхи їх досягнення, плани конкретних заходів, терміни їх реалізації та прізвища відповідальних посадових осіб.

1. Процедура стратегічного управління

Стратегічне управління становить ітеративний процес, який складається з таких етапів:

1) формулювання філософії та місії;
2) визначення стратегічних цілей;
3) стратегічний аналіз;
4) розробка, оцінка та вибір стратегічних заходів (стратегій);
5) реалізація стратегій;
6) контроль реалізації стратегій (рис. 1).

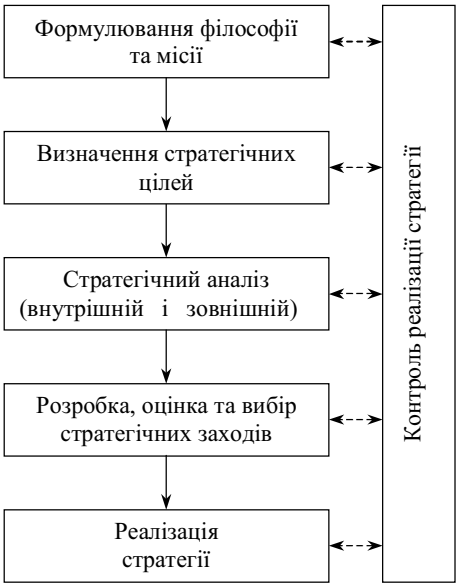


Рис. 1. Процедура стратегічного управління в банку

Початку кожного нового циклу стратегічного управління передує підписання головою правління банку наказу про розробку стратегічного плану банку, в якому наводиться попередня оцінка результатів, досягнутих під час попереднього періоду, а також зазначаються:

- часові межі нового планового періоду;
- склад групи стратегічного планування;
- дата початку та режим роботи групи;
- терміни надання проектів місії, попереднього й остаточного переліків стратегій і стратегічного плану;
- процедура звіту координатора про роботу групи стратегічного планування;
- механізм заохочення (винагороди) учасників групи стратегічного планування.

1.1. Формулювання філософії та місії. На даному етапі стратегічного управління відбувається розробка головних керівних принципів і підходів, які визначають характер і особливості всіх подальших стратегічних дій на всіх управлінських рівнях банку. При цьому діяльність менеджерів, які входять до групи стратегічного планування, складається з таких дій:

- фіксація поточної та майбутньої продуктової політики (особливості обслуговування);

- виявлення товарних ринків і сегментів, регіонів і сфер діяльності, у межах яких банк:
  - має стійкі конкурентні переваги;
  - повинен зміцнити ринкові позиції;
  - планує певні дії щодо поступового проникнення та завоювання ринкових позицій (нові ринки, нові сфери діяльності);
- визначення послідовності та характеру етапів реалізації стратегічних цілей з метою максимального використання наявних можливостей і захисту банку від можливих небезпек і ризиків.

Філософія становить уявлення про призначення, сенс існування, роль банку в цілісній системі суспільних відносин і громадського життя в цілому. Філософія відображає формальні та неформальні елементи організаційної культури (цінності, принципи, переконання), відповідно до яких здійснюватиметься діяльність банку. Призначення філософії полягає у формулюванні відмінностей банку від усіх структурних утворень, йому подібних.

Філософія банку містить такі компоненти:

- взаємини банку та осіб, зацікавлених у його діяльності (клієнти, партнери, акціонери, робітники);
- взаємодія банку з елементами зовнішнього середовища (поліпшення оточення або пристосування до його умов);
- визначення загальних цілей у вимірниках темпів росту (обсяг виробництва, частка ринку, рентабельність і т.д.);
- вибір основних напрямків внутрішньої політики (стиль управління, менеджмент персоналу, маркетингова діяльність, застосування інформаційних технологій і т.д.);
- формування корпоративних цінностей (принципи, правила та норми взаємовідносин у межах колективу та з представниками зовнішнього середовища) тощо.

Філософія банку формулюється у вигляді *кредо*, тобто формалізованого тексту, за допомогою якого здійснюється популяризація та поширення інформації про стратегічні цілі розвитку банку в суспільстві.

Сукупність зазначених у філософії банку аспектів із урахуванням періоду реалізації циклу стратегічного управління формує *місію* банку, яка є інструментом конкретизації філософії та індивідуалізації банку серед конкурентів для клієнтів і робітників банку. Основу місії складають чіткі наміри, юридичні норми, практичні рекомендації щодо побудови системи управління.

Формулювання місії банку має бути чітким, яскравим, доступним для сприйняття, динамічним сполученням тез і відображати такі аспекти стратегічного розвитку банку:

- постійна турбота про збереження ринкових позицій та фінансову стійкість;
- максимізація дивідендів для акціонерів і ринкової вартості;
- розширення та удосконалення спектру продуктів і послуг;
- зростання (у вимірниках частки ринку й масштабів виробництва продуктів і послуг);
- добробут робітників, включаючи стимули економічної та неекономічної мотивації, тощо.

Проект кредо та місії банку створюється групою стратегічного планування та послідовно затверджується головою правління, радою директорів і загальними зборами акціонерів банку з можливістю повернення для доповнення та доопрацювання.

1.2. Визначення стратегічних цілей. Зміст даного етапу стратегічного управління полягає у визначенні *стратегічних (загальних, довгострокових) цілей*, досягнення яких має забезпечувати дотримання філософії та місії банку.

Стратегічні цілі повинні відображати пріоритети розвитку банку в таких аспектах діяльності, як:

- *ринкова позиція* (досягнення лідерства у певному сегменті ринку, підвищення частки ринку до певного рівня, утримання ринкових позицій і т.д.);
- *інновації* (використання нових методів ведення бізнесу, впровадження нових видів послуг, освоєння нових ринків, застосування нових технологій або методів управління та ін.);
- *використання ресурсів* (визначення потреб у всіх видах ресурсів, у першу чергу – у фінансових та трудових; порівняння наявного рівня з необхідним, формулювання мети щодо розширення або скорочення ресурсної бази, забезпечення її стабільності та ін.);
- *прибутковість* (абсолютні та відносні вимірники прибутковості);
- *система управління* (підвищення ефективності менеджменту);
- *персонал* (збереження робочих місць, забезпечення прийнятного рівня оплати праці, поліпшення умов і мотивації праці, розвиток персоналу та ін.);
- *соціальна відповідальність* (через виняткове значення для суспільства орієнтація діяльності банків не на збільшення власного прибутку, а на розвиток загальних цінностей та підвищення суспільного добробуту).

Стратегічні цілі банку повинні відповідати таким *критеріям*:

- конкретність і можливість кількісного вимірювання;
- досяжність і конкретність часових меж досягнення;
- гнучкість;
- порівнянність, взаємна підтримка та несуперечливість.

Перелік стратегічних цілей розробляється групою стратегічного планування та подається раді директорів і голові правління банку для затвердження.

1.3. Стратегічний аналіз. Мета даного етапу стратегічного управління полягає в досконалому вивченні нинішнього та прогнозуванні майбутнього стану банку з урахуванням умов зовнішнього середовища.

Стратегічний аналіз ґрунтується на результатах вивчення накопиченої внутрішньої та зовнішньої інформації, а також спеціалізованих досліджень, що стосуються окремих ситуацій і проблем стратегічного розвитку банку (рис. 2).

Основними джерелами внутрішньої інформації для стратегічного аналізу є такі:

- статистична, бухгалтерська та оціночна звітність;
- звіти лінійних та функціональних керівників;
- результати внутрішніх досліджень;
- акти ревізій і перевірок;
- різного роду довідки та ін.

Основними джерелами зовнішньої інформації для стратегічного аналізу є такі:

- засоби масової інформації (газети, журнали, телебачення, радіо);
- річні звіти банків-конкурентів;
- урядова статистика;
- галузеві журнали;
- газети компаній, банків та інші спеціалізовані видання;
- особисті контакти з клієнтурою;
- обмін інформацією з дирекціями та службовцями інших банків;

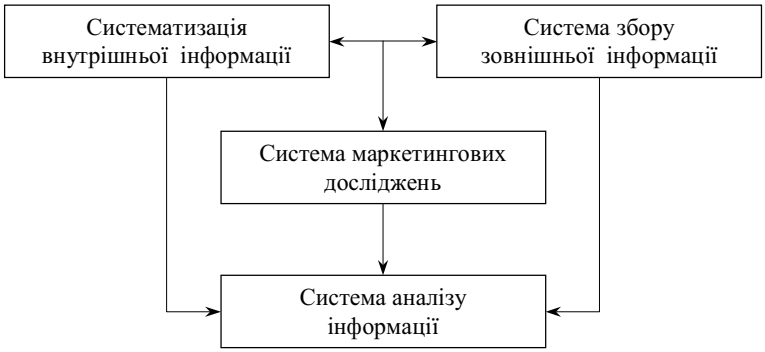


Рис. 2. Структура процесу стратегічного аналізу в банку

- отримання необхідних даних шляхом їх придбання та замовлення в спеціалізованих консалтингових або дослідницьких організаціях.

В окремих випадках (за відсутності необхідної інформації або її низької якості) ініціюється процес збору стратегічної інформації за окремим колом питань. Даний процес містить декілька етапів, а саме:

1) визначення проблеми та формулювання цілей дослідження;
2) відбір джерел інформації;
3) збір інформації;
4) аналіз зібраної інформації;
5) надання результатів дослідження групі стратегічного планування.

Поточний збір внутрішньої та зовнішньої інформації здійснюється всіма без винятку підрозділами та службами банку, керівники яких на вимогу координатора групи стратегічного планування повинні створити необхідне інформаційне забезпечення стратегічного аналізу, надавши необхідну інформацію фахівцям групи стратегічного планування.

Дослідження з окремих питань входить до компетенції групи стратегічного планування, фахівці якої можуть користуватися послугами інших підрозділів банку та сторонніх організацій і осіб (експерти, консультанти, аудитори та ін.).

Безпосередньо процес стратегічного аналізу полягає у вивченні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Існує значна кількість методів стратегічного аналізу, кожний із яких тією чи іншою мірою використовується під час стратегічного аналізу в умовах банківської діяльності. Але найбільш поширеними серед них є такі моделі, як SWOT-аналіз, BCG, McKinsey/GE, Arthur D. Little та Shell/DPM.

Традиційно значною популярністю в процесі стратегічного аналізу користується модель SWOT-аналізу, що зумовлено її відносною простотою та низькими витратами. В процесі її використання визначаються та порівнюються сильні та слабкі сторони діяльності банку, загрози та можливості, пов'язані з дією факторів оточення (рис. 3).

Кожна з наведених моделей дозволяє здійснити одночасний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища банку, виявивши потенційні напрямки пріоритетного розвитку та відповідно негативні сторони діяльності, подальша реалізація яких супроводжується підвищеною ризикованістю.

Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегічного плану, який полягає у формулюванні цілей банку на планований період і визначенні шляхів їх досягнення. Сукупність стратегічної мети та шляхів її досягнення формує стратегічний захід (стратегію), які визначаються,

Рис. 3. Процес SWOT-аналізу в банку

виходячи з конкретних комбінацій зовнішніх і внутрішніх факторів. Залежно від типу комбінації факторів розмаїття стратегій за змістом належить до однієї з таких груп:

- усунення зовнішньої загрози за рахунок використання сильних внутрішніх сторін;
- реалізація ринкових можливостей за рахунок використання сильних внутрішніх сторін;
- подолання слабких внутрішніх сторін для зменшення зовнішніх загроз;
- подолання слабких внутрішніх сторін для реалізації ринкових можливостей.

Вихідним документом стратегічного аналізу є звітні форми, однією з яких є попередній перелік стратегічних альтернатив із зазначенням назви стратегій, відповідних цілей і комбінації факторів зовнішнього середовища. Цей документ підписується координатором групи стратегічного планування та подається голові правління банку для затвердження.

1.4. Розробка, оцінка та вибір стратегічних заходів (стратегій). Метою розробки переліку стратегічних заходів є ранжирування альтернативних стратегій з погляду важливості та можливості практичної реалізації. На цьому етапі відбувається виключення або об'єднання конкурентних (неспільних) стратегій, остаточне формулювання цілей, попереднє визначення стратегічних завдань.

Фактори, які обумовлюють вибір конкретної стратегії, досить важко піддаються кількісному аналізу, до того ж майже неможливо здійснити оцінку взаємозв'язків і невизначеності та ризику реалізації стратегій.

На практиці варіанти стратегії банку можуть не виключати один одного та певним чином комбінуватися. У цьому випадку проводиться детальний аналіз декількох альтернатив. У межах іншого підходу детально аналізується одна альтернативна стратегія. Потім, якщо вона за певних причин не відповідає вимогам, здійснюється перехід до розробки та аналізу іншої стратегії.

Для формулювання стратегічних альтернатив насамперед аналізуються ключові стратегічні фактори з погляду поточної ситуації, у результаті чого може бути виявлена необхідність коригування місії та стратегічних цілей банку.

У більшості випадків існує значна кількість стратегічних альтернатив досягнення однієї і тієї ж мети. Саме тому для вибору оптимального варіанта виникає необхідність здійснення *оцінки стратегічних альтернатив* розвитку банку, яка, як правило, відбувається одночасно з формулюванням стратегічних альтернатив, що дозволяє скоротити витрати, пов'язані з аналізом неефективних варіантів стратегії.

Критерії вибору альтернативних стратегічних рішень об'єднуються в такі групи:

- *гнучкість* (швидкість реагування на динаміку можливостей/загроз зовнішнього середовища);
- *можливість формування конкурентних переваг:*
  - використання сильних сторін банку та слабких сторін конкурентів;
  - нейтралізація слабких сторін банку та сильних сторін конкурентів;
- *відповідність цілям банку*:
  - досягнення заданих довгострокових показників;
  - сумісність з цілями та місією;
- *можливості виконання*:
  - достатність наявних ресурсів;
  - сумісність стратегії з внутрішнім середовищем банку;
- *урахування взаємозв'язків з іншими стратегіями банку:*
  - дотримання корпоративного портфеля;
  - використання ефекту синергії та ін.

Наступним елементом даного етапу є *деталізація обраних стратегій*, зміст якої полягає в:

- остаточному визначенні завдань стратегічних заходів (стратегій);
- деталізації стратегії до конкретних заходів і окремих дій;
- погодженні планів стратегічних заходів (стратегій) за термінами та виконавцями.

Фахівці групи стратегічного планування визначають для кожної стратегії такі аспекти:

- назва;
- мета;
- завдання;
- послідовність заходів, необхідних для реалізації.

Відповідно для кожного заходу, спрямованого на реалізацію стратегії, визначаються:

- посадова особа, що відповідає за виконання заходу;
- перелік дій, необхідних для реалізації заходу;
- термін завершення.

Група стратегічного планування визначає загальні вимоги стосовно форми та змісту планів стратегічних заходів. Вихідним документом даного етапу стратегічного управління є стратегічний план банку щодо стратегічних заходів (стратегій) і заходів, спрямованих на реалізацію кожної стратегії. Проект стратегічного плану підписується координатором групи стратегічного планування та затверджується головою правління банку.

1.5. Реалізація стратегій. Невід'ємною частиною процесу практичної реалізації стратегії є *коригування організаційної структури* банку відповідно до затвердженого стратегічного плану. Зміст даного процесу полягає у внесенні змін і доповнень до штатного розкладу, положення про підрозділи, посадових інструкцій та інших нормативних документів.

У проекті змін і доповнень зазначаються всі стратегічні заходи (стратегії), які потребують здійснення даних змін. Відхилення наведених змін і доповнень свідчить про виключення зі стратегічного плану відповідних стратегічних заходів (стратегій).

Відповідні стратегії та заходи, реалізація яких має забезпечити виконання стратегій, доводяться до відома керівників підрозділів і окремих посадових осіб та виконавців, які, виконуючи посадові обов'язки відповідно до затвердженого стратегічного плану, повинні автоматично сприяти його виконанню (рис. 4).

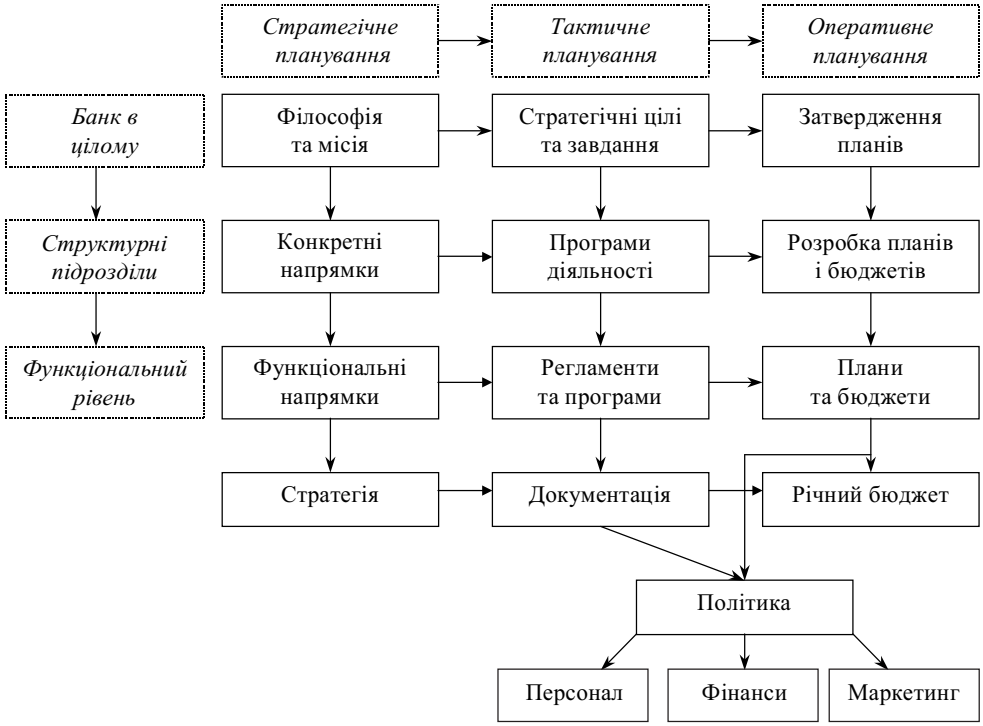


Рис. 4. Процес стратегічного управління за рівнями управління банку

З метою дотримання обраної стратегії розвитку в процесі реалізації стратегічного плану здійснюється останній етап стратегічного управління – контроль реалізації стратегії.

1.6. Контроль реалізації стратегії. *Контроль виконання стратегічного плану* є постійним елементом і необхідною умовою системи стратегічного управління. Він здійснюється головою правління банку, групою стратегічного планування, координатором групи стратегічного планування, адміністративним підрозділом і окремими робітниками, що відповідають за виконання конкретних заходів.

Контроль виконання стратегічного плану здійснюється відповідно до термінів виконання, що забезпечується шляхом постійного зіставлення звітів відповідальних посадових осіб про виконання заходів і дій у межах стратегічного плану з контрольними показниками.

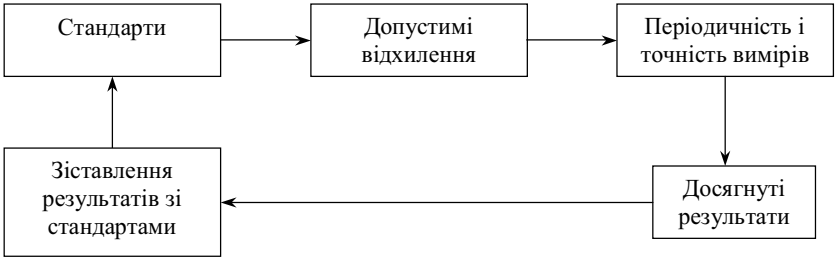


Рис. 5. Послідовність етапів процесу стратегічного контролю в банку

Контроль виконання стратегічного плану полягає в аналізі виконання заходів з погляду досягнення загальних цілей стратегії, результати якого оформлюються у вигляді висновку (службової записки) з таких питань:

- чи досягнуті конкретні результати, передбачені стратегічним планом;
- чи зумовлені отримані результати недоліками, здатними перешкодити реалізації подальших заходів і стратегії в цілому;
- які саме з подальших заходів не можуть бути виконані у встановлений термін через зазначені недоліки (рис. 5).

Реалізація оперативних заходів і коригування стратегічного плану є необхідною умовою підвищення рівня ефективності системи стратегічного управління. Основними складовими даного процесу є:

- аналіз причин відхилень під час виконання стратегічного плану;
- розробка та реалізація оперативних заходів з метою виконання подальших заходів і дій у встановлений термін;
- коригування стратегічного плану відповідно до динамічних обставин, якщо виконання подальших заходів і дій визнається неможливим або недоцільним.

Аналіз причин відхилень у межах компетенції здійснюють посадові особи, що відповідають за стратегічний контроль. Результати аналізу оформлюються службовою запискою, яка має містити:

- висновки про причини відхилення, наприклад:
  - несумлінні або некомпетентні дії окремих керівників і робітників;
  - неадекватно низький рівень повноважень окремих посадових осіб;
  - дефіцит ресурсів (фінансових, трудових, адміністративних, технічних, часових);
  - непередбачувана дія зовнішніх факторів;
  - дія обставин нездоланної сили та інші причини відхилень;

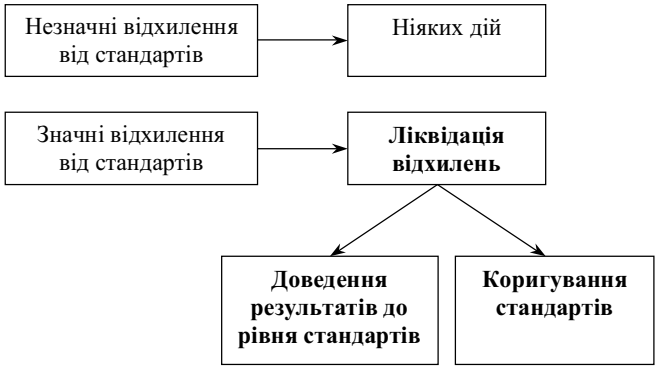


Рис. 6. Структура процесу коригування процесу реалізації стратегії банку

- пропозиції щодо їх усунення:
  - застосування дисциплінарних заходів;
  - зміна навчальних планів;
  - ротація кадрів;
  - подолання дефіциту ресурсів;
  - коригування організаційної структури;
  - коригування стратегічного плану та інші пропозиції.

Коригування стратегічного плану може полягати в таких діях:

- подовження термінів окремих дій або заходів;
- додавання нових або, навпаки, виключення недоцільних дій або заходів;
- формулювання нових завдань і мети стратегії;
- розробка нової стратегії або визнання затвердженої стратегії недоцільною;
- визнання стратегічного плану недійсним і т.д.

Після вимірювання фактично досягнутих результатів і зіставлення їх з контрольними стандартами виконуються необхідні дії з коригування процесу стратегічного розвитку банку (рис. 6).

Більш детально процедура стратегічного управління подана на рис. 7.

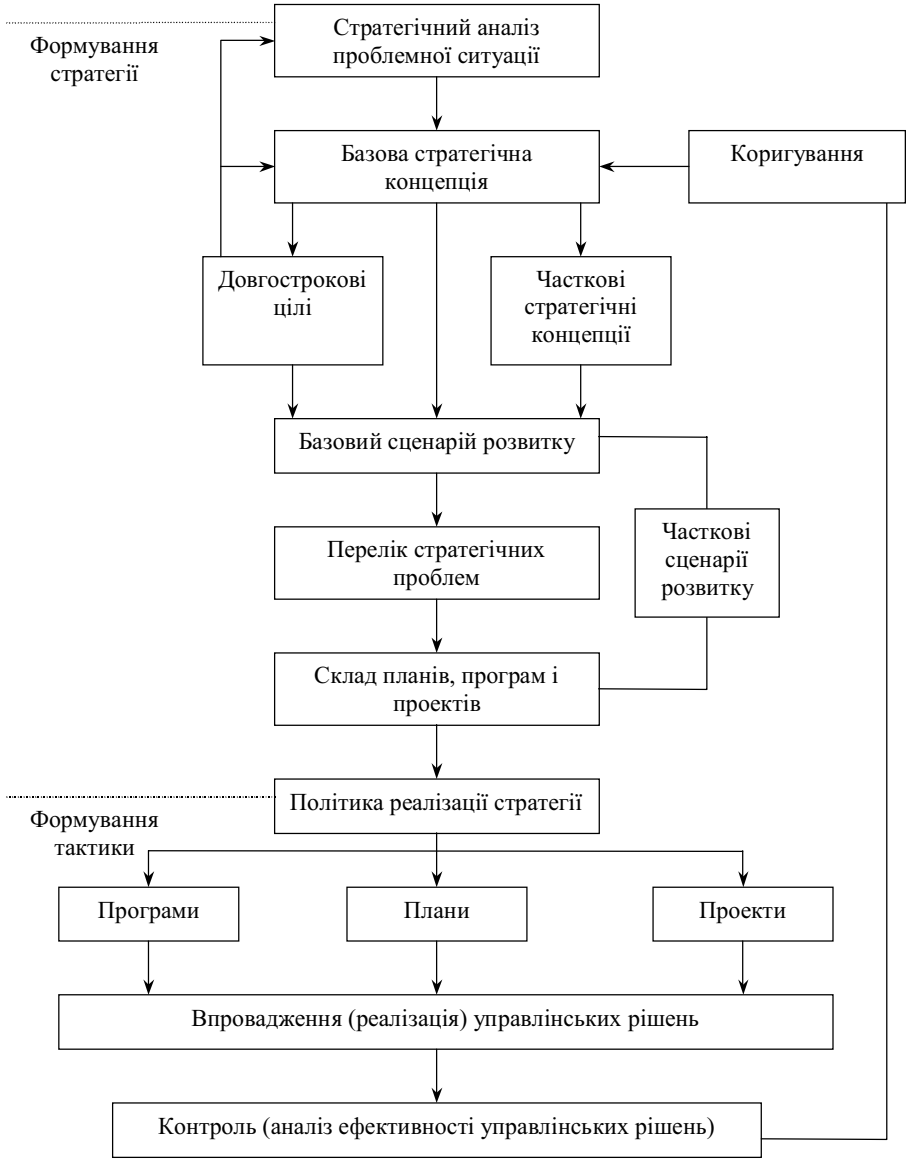


Рис. 7. Процес реалізації стратегії

2. Функції структурних підрозділів і обов'язки посадових осіб

Голова правління банку:

- ініціює й організує процес стратегічного планування шляхом підписання наказу про розробку стратегічного плану;
- затверджує або відхиляє проекти місії та філософії (кредо) банку;
- затверджує регламент збору та аналізу стратегічної інформації;
- здійснює коригування попереднього переліку стратегічних заходів (стратегій);
- затверджує або відхиляє перелік стратегічних заходів;
- затверджує або відхиляє стратегічний план;
- затверджує зміни та доповнення до штатного розкладу, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції й інші нормативні документи;
- контролює виконання стратегічного плану шляхом регулярних співбесід з керівником адміністративного департаменту та координатором групи стратегічного планування;
- вживає оперативних заходів, необхідних для реалізації стратегічного плану, у межах посадових повноважень, визначених законодавством і Статутом банку;
- затверджує, відхиляє та коригує стратегічний план.

Група стратегічного планування:

- визначає графік засідань;
- регулярно збирається на засідання;
- здійснює розробку проектів філософії (кредо) та місії банку;
- визначає критерії збору статистичної інформації;
- здійснює стратегічний аналіз;
- розробляє попередній план стратегічних заходів (стратегій);
- формулює остаточний план стратегічних заходів (стратегій);
- заслуховує доповіді посадових осіб, які відповідають за розробку окремих стратегічних заходів (стратегій), і коригує плани стратегічних заходів (стратегій), надані ними, погоджуючи їх за термінами та виконавцями відповідно до місії банку;
- регулярно заслуховує доповіді координатора групи стратегічного планування про хід виконання стратегічного плану;
- аналізує причини відхилень виконання стратегічного плану, пропонує оперативні заходи щодо їх усунення, затверджує висновки про виконання стратегічного плану;
- здійснює розробку комплексу коригувальних заходів стосовно стратегічного плану.

Координатор групи стратегічного планування:

- надає голові правління банку пропозиції щодо персонального складу групи стратегічного планування;

- організує роботу групи стратегічного планування, затверджує графік її засідань, керує засіданнями, підписує його протоколи;
- доповідає голові правління банку про результати роботи групи стратегічного планування;
- доводить до відома учасників групи стратегічного планування розпорядження та вказівки голови правління банку;
- підписує та надає голові правління банку на затвердження проекти філософії (кредо) та місії банку, проект змін до регламенту збору й аналізу стратегічної інформації, попередній і остаточний перелік стратегічних заходів (стратегій), проект стратегічного плану, проект коригування стратегічного плану;
- контролює виконання стратегічного плану та доповідає на засіданнях групи стратегічного планування;
- вносить проект висновку про виконання стратегічного плану на обговорення групи стратегічного планування та підписує його результати;
- зберігає в справі «Стратегічне управління» документи, що стосуються процесу стратегічного управління;
- надає витяги зі стратегічного плану або планів окремих стратегічних заходів (стратегій) за тематикою, термінами виконання конкретних заходів або окремих дій, у розрізі виконання конкретних дій при відповідних запитах.

Учасник групи стратегічного планування:

- бере участь в обговоренні, висловлює й аргументує своє розуміння, зауваження та пропозиції на засіданнях групи стратегічного планування;
- самостійно, у складі підгрупи або як керівник підгрупи здійснює аналіз і контроль, розробку документів з окремих питань стратегічного планування.

Адміністративний департамент:

- забезпечує ефективне функціонування групи стратегічного планування відповідно до графіка її засідань;
- забезпечує контроль виконання посадовими особами банку обов'язків, покладених на них регламентом і стратегічним планом;
- здійснює розробку комплексу коректив до організаційної структури банку;
- контролює виконання стратегічного плану та регулярно надає відповідні звіти координатору групи стратегічного планування;
- аналізує причини відхилень виконання стратегічних заходів і пропонує оперативні заходи щодо виправлення ситуації.

Керівник адміністративного департаменту:

- забезпечує функціонування адміністративного департаменту з метою виконання стратегічного плану банку;

- надає для затвердження голові правління банку проекти змін і доповнень до штатного розкладу, положення про підрозділи, посадові інструкції й інші нормативні документи;
- включає звіти про виконання стратегічного плану до доповідей про стан виконавчої дисципліни;
- контролює виконання стратегічного плану;
- вживає в межах своєї компетенції оперативні заходи для своєчасного та ефективного виконання стратегічного плану;
- надає голові правління банку висновки про виконання стратегічного плану та пропозиції щодо вжиття додаткових оперативних заходів.

Посадова особа, що відповідає за розробку стратегічного заходу:

- знайомиться з результатами стратегічного аналізу;
- визначає порядок і терміни розробки проекту плану;
- доповідає на засіданні робочої групи, пояснює та аргументує пропозиції;
- за необхідності погоджує розроблений план з іншими структурними підрозділами.

Посадова особа (керівник відповідного підрозділу), яка відповідає за реалізацію конкретного стратегічного заходу:

- використовує повноваження та несе відповідальність у межах своєї посадової інструкції;
- самостійно визначає порядок реалізації відповідного стратегічного заходу;
- користується правами безпосереднього керівника стосовно робітників банку, що відповідають за виконання окремих дій, передбачених відповідним стратегічним заходом;
- регулярно інформує про хід виконання (причини відхилення та невиконання) безпосереднього керівника та адміністративний департамент.

Керівник структурного підрозділу:

- сприяє функціонуванню групи стратегічного планування в межах своїх посадових обов'язків;
- забезпечує групу стратегічного планування ресурсами свого підрозділу шляхом надання аналітичних матеріалів, висновків, рекомендацій, технічних засобів;
- забезпечує можливість реалізації своїми підлеглими заходів, передбачених стратегічним планом, і виконання дій, які входять до їх обов'язків.

Заключні положення. Пакет матеріалів зі стратегічного управління банком зберігається в справі «Стратегічне управління» та містить такі складові:

- копії наказу про розробку стратегічного плану й інших наказів і розпоряджень, що стосуються питань стратегічного управління;
- філософію (кредо) банку;

- місію банку;
- регламент збору й обробки стратегічної інформації;
- перелік стратегічних заходів (стратегій);
- стратегічний план;
- статистичну інформацію за формою, передбаченою регламентом збору й обробки стратегічної інформації;
- графік засідань групи стратегічного планування;
- протоколи засідань групи стратегічного планування;
- копії службових записок, доповідей і звітів координатора групи стратегічного планування та ін.

Матеріали зі стратегічного управління містять інформацію, яка є об'єктом службової та комерційної таємниці. Захист цієї інформації досягається наданням різних рівнів доступу посадовим особам, а саме:

- *необмежений доступ* (члени ради директорів банку, голова правління банку та його заступники, головний бухгалтер, керівник адміністративного департаменту, координатор групи стратегічного планування та учасники групи стратегічного планування);
- *доступ до результатів стратегічного аналізу* (особи, що відповідають за розробку окремих стратегічних заходів (стратегій));
- *доступ до планів відповідних стратегій* (виконавці конкретних заходів і керівники структурних підрозділів, робітники яких відповідають за реалізацію конкретних заходів).

Керівники структурних підрозділів банку доводять до відома своїх підлеглих документи стратегічного управління в частині, необхідній для здійснення ними своїх посадових обов'язків і виконання окремих дій з виконання стратегічного плану; керівники несуть відповідальність за розголошення та необґрунтоване розкриття інформації щодо стратегічного управління, що складає службову та комерційну таємницю.

Додаток 14

Результати експертного аналізу сайтів банків України*

Назва банку	Адреса сайту	Наявність та ступінь розробки блоку на сайті (шкала: 0 - відсутнє, 1 - задовільно, 2 - добре, 3 - відмінно)								
		Історія розвитку банку	Концепція (К), місія (М), стратегія (С)	Спектр послуг	Фінансово-довідкова інформація	Філіальна мережа	Наявність актуальних новин	Наявність пошуку на сайті	Наявність інтерактивного фінансового калькулятора	Загальний дизайн сайта
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Акціонерний поштово-пенсійний банк "Аваль"	www.aval.ua	3	0	3	3	3	3	3	0	2
Акціонерний банк "АвтоЗАЗбанк"	www.avtozazbank.com	1	С	2	2	1	2	0	0	2
Відкрите акціонерне товариство "Акціонерний комерційний банк "АВТОКРАЗБАНК"	www.akbank.com.ua (у процесі розробки)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Акціонерний банк "АЖІО"	www.aggio.kiev.ua	1	0	1	1	1	1	3	0	1
Акціонерний банк "Аллонж"	www.allonge.com.ua	1	0	1	1	0	0	0	0	1
Закрите акціонерне товариство "Альфа-Банк"	www.alfabank.ru	2	М	3	1	3	1	3	0	2
Акціонерний комерційний банк "Аркада"	www.arkada.kiev.ua	1	0	2	0	0	2	1	0	1
Відкрите акціонерне товариство Банк "БІГ	www.bigenergy.com.ua	3	0	3	2	2	3	1	2	3

* Аналіз виконано фахівцями кафедри управління та ЗЕД Української академії банківської справи НБУ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Акціонерний банк "Банк регіонального розвитку"	www.brr.com.ua	1	0	1	1	1	1	0	0	1
Відкрите акціонерне товариство Всеукраїнський Акціонерний Банк	www.vabank.com.ua	2	0	2	2	1	3	3	0	3
"Акціонерний Східно-Український Банк "Грант"	www.grant.kharkov.ua	2	0	2	0	2	2	0	0	1
Відкрите акціонерне товариство "Банк "Демарк"	demark.cn.ua	1	0	1	0	1	0	0	0	1
Відкрите акціонерне товариство "Селянський комерційний банк "Дністер"	www.dnister.com	1	0	2	1	1	2	1	0	2
Закрите акціонерне товариство "Донгорбанк"	www.dgb.donbass.com	1	0	2	0	1	1	1	0	2
Акціонерний банк "Донеччина"	www.donetchina.dn.ua	2	0	1	1	1	3	1	0	2
Товариство з обмеженою відповідальністю комерційний банк "Західінкомбанк"	www.inkom.lutsk.ua	1	0	1	2	1	1	0	0	2
Товариство з обмеженою відповідальністю комерційний банк "Земельний Капітал"	www.zemcap.com.ua	1	0	1	1	0	3	0	0	2
Акціонерний банк "ІНГ Банк Україна"	www.ingbankukraine.com	1	0	1	1	1	1	3	0	2
Акціонерний комерційний банк "Індустріалбанк"	www.bank.zp.ua	1	0	1	1	1	2	0	0	2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Акціонерний банк "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	www.clhs.kiev.ua	2	0	2	1	0	1	0	0	2
Акціонерне товариство "Кредит Банк (Україна)"	www.kredytbank.com.ua	2	0	2	2	0	3	1	0	2
Відкрите акціонерне товариство "Кредитпромбанк"	www.kreditprombank.com	1	МС	2	1	0	2	2	0	2
Акціонерний комерційний банк "Легбанк"	www.legbank.kiev.ua	1	0	2	1	1	1	0	0	2
Закрите акціонерне товариство Акціонерно-комерційний банк "Львів"	www.bank.lviv.ua	2	0	1	1	0	2	0	0	2
Відкрите акціонерне товариство "Мегабанк"	www.megabank.net	2	0	1	1	1	2	1	0	1
Відкрите акціонерне товариство "Міжнародний комерційний банк"	www.icbua.com	1	0	2	1	2	1	0	0	2
Акціонерний комерційний банк "МОРСЬКИЙ ТРАНСПОРТНИЙ БАНК"	www.mtb.com.ua	1	0	1	1	0	1	2	0	2
Акціонерний комерційний банк "МТ-Банк"	www.mt-bank.com	1	0	1	1	1	1	0	0	2
Акціонерний банк "Муніципальний"	www.mncp.net	1	КС	2	1	1	1	3	0	2
Відкрите акціонерне товариство комерційний банк "Надра"	www.nadra.com.ua	2	0	3	0	3	2	0	1	2
Акціонерний комерційний банк "ОЛБанк"	www.olbank.kiev.ua	1	0	1	1	0	0	0	0	1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Відкрите акціонерне товариство "Державний ощадний банк України"	www.oschadnybank.com	2	0	3	1	3	1	2	0	2
Банк Пекао (Україна) Товариство з обмеженою відповідальністю	www.pekao.com.ua	1	0	1	0	0	0	0	0	2
Закрите акціонерне товариство "ПолікомБанк"	pcb.cn.ua	1	0	2	3	1	2	0	0	1
Акціонерний комерційний банк "ПРАВЕКС-БАНК"	www.pravex.com	2	С	3	2	3	3	3	0	2
Акціонерний комерційний банк "Прем'єрбанк"	www.premierbank.com.ua	1	0	1	2	1	2	0	0	2
Закрите акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк"	www.privatbank.com.ua	3	0	3	3	3	3	3	0	3
Відкрите акціонерне товариство "Акціонерний комерційний банк "Прикарпаття"	www.pbank.if.ua	2	0	1	2	1	1	0	0	2
Закрите акціонерне товариство з іноземними інвестиціями та участю українського капіталу "Перший Український Міжнародний банк"	www.fuib.com	2	0	2	0	2	2	0	0	2
Відкрите акціонерне товариство РЕАЛ БАНК	www.real.kharkov.ua	1	0	1	1	1	2	0	0	1
Акціонерний комерційний банк "Росток Банк"	www.rostok-bank.kiev.ua	1	0	1	0	0	0	2	0	1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Акціонерний Банк "Синтез"	sintez.scana.com.ua	1	0	1	0	1	0	0	0	1
Акціонерний банк "Таврика"	www.tavrika.com	1	0	2	2	1	3	1	0	2
Акціонерний комерційний банк "ТАС-Комерцбанк"	www.tas-combank.com.ua	0	0	1	0	2	0	0	0	2
Акціонерний комерційний банк "Трансбанк"	www.transbank.kiev.ua	1	0	2	2	1	0	0	0	1
Відкрите акціонерне товариство "Універсальний Банк Розвитку та Партнерства"	www.ubdp.com.ua	1	0	2	1	0	0	0	0	1
"Акціонерний комерційний банк "Український банк торгового співробітництва"	ubtc.kharkov.ua	0	0	1	1	0	1	0	0	1
Закрите акціонерне товариство "Український кредитний банк"	www.ucb.com.ua	1	0	2	3	1	3	0	0	2
Акціонерний комерційний інноваційний банк "УкрСиббанк"	www.ukrsibbank.com	1	С	2	1	3	3	3	0	2
Акціонерно-комерційний банк соціального розвитку "Укрсоцбанк"	www.usb.com.ua	2	С М	3	2	3	3	3	0	2
Відкрите акціонерне товариство "Державний експортно-імпортний банк України"	www.eximb.com	2	0	3	2	3	3	3	0	2
Відкрите акціонерне товариство "Банк Універсальний"	www.bankuniversal.com.ua	0	0	2	1	1	3	2	0	2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Відкрите акціонерне товариство "Український Професійний Банк"	www.upb.com.ua	1	0	1	1	0	1	1	0	1
Банк "Фінанси та Кредит", товариство з обмеженою відповідальністю	www.fc.kiev.ua	1	0	1	1	0	0	0	0	1
Акціонерний комерційний банк "Форум"	www.forum.com.ua	3	МС	3	2	3	3	0	0	3
Відкрите акціонерне товариство "Електрон Банк"	www.elbank.lviv.ua	1	0	2	2	1	2	0	0	2
Акціонерний банк "Енергобанк"	www.enbank.kiev.ua	2	0	2	2	3	2	0	0	2
Акціонерний банк "Еталон"	etalon.design.kiev.ua	2	0	2	2	0	2	0	0	2

Додаток 15

Слогани деяких вітчизняних банків*

Назва банку	Слоган
Акціонерний поштово-пенсійний банк "Аваль"	Найближчий великий банк
Акціонерний банк "АвтоЗАЗбанк"	Все стремятся к надежности и стабильности – мы знаем, как этого достичь
Акціонерний банк "Аллонж"	Твій банк – твоє життя
Акціонерний комерційний банк "Аркада"	Банк вашої родини
	Перспективна юність, впевнена молодість, забезпечена старість
Відкрите акціонерне товариство Банк "БІГ Енергія"	Ми працюємо на Ваш успіх
Акціонерний банк "Банк регіонального розвитку"	Сильні регіони – сильна Україна
Акціонерний банк "Донеччина"	Постав крапку у виборі банку
Товариство з обмеженою відповідальністю комерційний банк "Земельний Капітал"	Стабільна робота на ринку банківських послуг
Акціонерний комерційний банк "Індустріалбанк"	Ми працюємо для Вас
Акціонерне товариство "Кредит Банк (Україна)"	Європейський вклад в українську справу
Відкрите акціонерне товариство "Кредитпромбанк"	Усі види банківських послуг
Акціонерний комерційний банк "Легбанк"	Індивідуальний підхід до кожного клієнта
Відкрите акціонерне товариство "Міжнародний комерційний банк"	Банк, якому Ви можете довіряти
Закрите акціонерне товариство "Мікрофінансовий банк"	Експерт з фінансування малого бізнесу
Відкрите акціонерне товариство комерційний банк "Надра"	Традиції партнерства
Закрите акціонерне товариство "Полікомбанк"	Мистецтво бути корисним
Закрите акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк"	Ваша точка опори
Акціонерний комерційний банк "Райффайзенбанк Україна"	Західний стандарт у поєднанні зі знанням місцевого ринку
Акціонерний комерційний банк "ТАС-Комерцбанк"	Світ Ваших фінансів
Відкрите акціонерне товариство "Універсальний Банк Розвитку та Партнерства"	Все в одному банку
Акціонерний комерційний інноваційний банк "УкрСиббанк"	Ми не кажемо, що ми кращі інших, ми кажемо, що ми ні в чому не поступаємося кращим банкам, отже, ми серед них
Акціонерно-комерційний банк соціального розвитку "Укрсоцбанк"	Банк соціального розвитку
Акціонерний комерційний банк "Форум"	Нам довіряють
Відкрите акціонерне товариство "Електрон Банк"	Цитадель фінансової стабільності
Акціонерний банк "Еталон"	Послуги високого класу

* Наводиться мовою сайту банку

ЗМІСТ

Розділ 1. Загальні засади стратегічного менеджменту банку 9
1.1. Генезис стратегічного менеджменту 9
1.2. Основні категорії та поняття стратегічного менеджменту банку 26
1.3. Місія і стратегія банку 32
1.4. Стратегічні альтернативи банку 52

Розділ 2. Механізм стратегічного управління в банку 81
2.1. Процедура й рівні стратегічного управління 81
2.2. Стратегічні рішення й методи їх прийняття 96
2.3. Стратегічний контроль 105

Розділ 3. Стратегічні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища банку 137
3.1. Маркетингові дослідження в процесі стратегічного управління банком 137
3.2. Елементи внутрішнього середовища банку 152
3.3. Фактори зовнішнього середовища банку 175

Розділ 4. Методи стратегічного аналізу в діяльності банку 195
4.1. Основні підходи до стратегічного аналізу в діяльності банку 195
4.2. Можливості використання моделей BCG і McKinsey/GE в процесі стратегічного аналізу діяльності банку 214
4.3. Моделі Arthur D. Little та Shell/DPM у системі стратегічного управління банком 228

Розділ 5. Конкурентоспроможність банку 245
5.1. Особливості конкуренції в банківській сфері 245
5.2. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги банку 261
5.3. Стратегічне управління конкурентоспроможністю банку 275
5.4. Стратегії підвищення конкурентоспроможності банку 282
5.5. Інноваційна діяльність як основний фактор підвищення конкурентоспроможності банку 296

Розділ 6. Фінансова стратегія банку 313
6.1. Сутність і завдання фінансової стратегії 313
6.2. Фінансовий аналіз діяльності банку 319
6.3. Стратегічне фінансове планування та бізнес-планування діяльності банку 333
6.4. Система бюджетування в рамках фінансової стратегії 345
6.5. Стратегія управління активами і пасивами 356
6.6. Стратегія управління власними коштами банку 367
6.7. Стратегія управління ризиками 375

6.8. Забезпечення виконання фінансової стратегії за допомогою концепції Balanced Scorecard 403
6.9. Фінансова стратегія банку як елемент цілісної системи контролінгу 419

Розділ 7. Маркетингова стратегія банку 437
7.1. Зміст, принципи та особливості банківського маркетингу 437
7.2. Розробка маркетингової стратегії банку 449
7.3. Товарна (продуктова) політика банку 458
7.4. Цінова політика банку 473
7.5. Політика банку у сфері збуту 485
7.6. Комунікаційна політика банку 496

Розділ 8. Стратегічне управління персоналом банку 511
8.1. Менеджмент персоналу в системі стратегічного управління банком 511
8.2. Стратегічне планування банківського персоналу 521
8.3. Залучення, відбір і адаптація персоналу банку 528
8.4. Оцінка банківського персоналу 535
8.5. Організація стратегічного розвитку банківського персоналу 543
8.6. Діяльність менеджерів при розробці та реалізації стратегії 552

Додаток 1. Рейтинг конкурентоспроможності банків України станом на 01.07.02 р. 560
Додаток 2. Місії, цілі та завдання деяких іноземних банків 566
Додаток 3. Місії та основні цілі деяких російських банків 577
Додаток 4. Місії, цілі та завдання деяких українських банків 587
Додаток 5. Зовнішнє середовище та основні стратегічні орієнтири діяльності АППБ «Аваль» 593
Додаток 6. Материалы по стратегическому менеджменту в Акционерном коммерческом инновационном банке «УкрСиббанк» 605
Додаток 7. Концепція стратегічного розвитку АКБ «Укрсоцбанк» 633
Додаток 8. Концепція стратегічного розвитку АКБ «Форум» на 2003–2005 рр. 647
Додаток 9. Елементи стратегії ЗАО комерційний банк «ПриватБанк» на 2003–2005 р. 659
Додаток 10. Стратегічний менеджмент в Акціонерному комерційному банку «ІМЕКСБАНК» 662
Додаток 11. Фрагменти стратегічної програми ВАТ комерційний банк «Надра» 669
Додаток 12. Концепція стратегічного розвитку Акціонерного комерційного Ощадного банку Російської Федерації 680
Додаток 13. Регламент розробки, затвердження та реалізації стратегічного плану банку (приклад) 708
Додаток 14. Результати експертного аналізу сайтів банків України 726
Додаток 15. Слогани деяких вітчизняних банків 732

Навчальне видання

Ілляшенко Сергій Миколайович

Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи

Навчальний посібник

Директор видавництва Р.В. Кочубей
Художнє оформлення В.Б. Гайдабрус
Комп'ютерна верстка В.Б. Гайдабрус
Технічний редактор Н.Ю. Курносова

Підписано до друку 04.04.2003.
Формат 60х90 $^{1}/_{16}$. Папір офсетний.
Гарнітура Скулбук. Друк офсетний.
Ум. друк. ар. 17,8. Обл.-вид. ар. 19,16.
Тираж 1000 прим. Замовлення № 593

Видавничо-торговий дім «Університетська книга»
40030, Україна, м. Суми, вул. Кірова, 27
Тел./факс: (0542) 21-13-57
Тел: (0542) 27-51-43
E-mail: info@book.sumy.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 489 від 18.06.2001.

Віддруковано відповідно до якості
наданих діапозитивів у друкарні «Торнадо»
Україна, 61045, м. Харків, вул. Отакара Яроша, 18

УКРАИНСКАЯ АКАДЕМИЯ БАНКОВСКОГО ДЕЛА

Украинская академия банковского дела Национального банка Украины (УАБД НБУ) – уникальное высшее учебное заведение, молодое по возрасту и качественно новое по содержанию, подходам к образованию, методам и формам преподавания. В течение незначительного периода времени – всего за 5 лет – академия добилась признания в научном мире и приобрела статус ведущего экономического вуза Украины.

Украинской академии банковского дела отводится основная роль в решении задач по подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников банковской сферы.

В состав УАБД входят два филиала – Харьковский и Черкасский банковские колледжи, осуществляющие общеэкономическую подготовку студентов. После окончания колледжа выпускникам присваивается квалификация младшего специалиста или бакалавра.

УАБД имеет материальную базу европейского уровня: три учебных корпуса, легкоатлетический спортивный манеж, входящий в перечень олимпийских объектов страны, современнейшую библиотеку, информационно-издательский центр и т.д. Помимо обучения и научно-исследовательской деятельности студенты имеют возможность принимать участие в издании студенческой газеты, подготовке студенческих телевизионных передач, передач по студенческому радио, тренироваться на прекрасном спортивном оборудовании вуза, выступать в составе команды КВН академии.

Впервые в Украине на базе академии создан учебно-производственный банк, который функционирует под патронатом банка «Аваль».

В академии действует специализированный ученый совет по защите докторских и кандидатских диссертаций по специальностям 08.04.01 (Финансы, денежное обращение и кредит) и 08.02.02 (Экономика и управление НТП), работает аспирантура, издаются специализированные научный журнал и сборник трудов.

Партнерами академии являются профильный Комитет Верховной Рады Украины, Государственная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку, другие госструктуры.

Важным аспектом деятельности академии является международное сотрудничество с Европейской экономической комиссией, Международным банком реконструкции и развития, Школой бизнеса университета Нортумбрия (Великобритания), Финансовой академией при правительстве Российской Федерации, Санкт-Петербургским университетом экономики и финансов и другими организациями.

УАБД осуществляет подготовку по следующим направлениям:

- банковское дело;
- финансы;
- учет и аудит;
- экономическая кибернетика;
- менеджмент внешнеэкономической деятельности;
- правоведение.

После окончания академии выпускникам присваивается квалификация специалиста или магистра.

Сроки обучения

1. Экономические специальности

• дневная форма – 5 лет на базе среднего и среднего специального образования, 1 год – на базе высшего образования (переподготовка);

• заочная форма – 6 лет на базе среднего и среднего специального образования (ПТУ), 5 лет на базе среднего специального образования (техникумы, колледжи неэкономического профиля), 4 года на базе среднего специального образования (техникумы по экономическому профилю и банковские колледжи), 3 года на базе высшего образования (второе высшее).

2. Специальность «Правоведение»

• дневная форма – 5 лет (на базе среднего и среднего специального образования);

• заочная форма – 6 лет (на базе среднего и непрофильного среднего специального образования); 5 лет (на базе среднего специального образования с квалификацией младшего специалиста юридического профиля); 4 года (на базе среднего специального образования с квалификацией младшего специалиста юридического профиля); 4 года (на базе высшего образования с получением второго высшего юридического образования).

Адрес: 40030, г. Сумы, ул. Петропавловская, 59
тел: (0542) 21-07-18 (приемная комиссия)

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ И ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Кафедра управления и внешнеэкономической деятельности основана в июне 1998 года и является выпускающей по специальности «Менеджмент внешнеэкономической деятельности». В составе кафедры – 14 сотрудников, в том числе 2 доктора наук, 7 кандидатов наук.

На кафедре преподают такие фундаментальные и современные курсы, как основы менеджмента, маркетинг, международная экономика, международные экономические отношения, управление внешнеэкономической деятельностью, управление международными проектами, стратегический менеджмент, контроллинг, методы научных исследований, информационные системы в менеджменте и т.д.

За годы существования кафедры ее преподаватели внесли весомый вклад в научно-исследовательскую работу. Общий объем публикаций составил за эти годы около 100 печатных листов, в том числе методических – около 40 листов. Преподавателями кафедры годы издано 10 монографий. Результаты научных исследований и разработок, выполняемых на кафедре, проходят апробацию на всеукраинских и международных конференциях, в том числе: «Банковская система Украины: теория и практика становления» (Сумы); «Россия – Украина: проблемы и возможности научного и экономического сотрудничества» (Москва, Сумы); «Стратегия монетарной политики: проблемы выбора и использования» (Киев) и др.

Преподаватели кафедры и студенты не останавливаются на достигнутом, стремятся к новым научным высотам, уже сегодня работают на перспективу, четко осознавая, что именно представляет собой имиджевая политика Украинской академии банковского дела – вуза, который находится в авангарде развития банковской системы Украины. По инициативе кафедры в академии создан международный научный журнал «Проблемы и методы управления в экономике», членами редакционного совета которого являются ведущие специалисты в области теории и практики менеджмента из США, Англии, Германии, Австралии, Японии, Швейцарии, России, Украины и других стран.

Лучшие студенты принимают участие в студенческих олимпиадах и конференциях, где показывают высокий уровень знаний и навыков, добиваясь значительных результатов. Силами сотрудников кафедры создан интранетовский учебно-методический сайт, на котором студенты могут ознакомиться с историей кафедры, рабочими программами учебных курсов, методическими разработками кафедры, лучшими дипломными и курсовыми работами, а также поработать с учебными и методическими пособиями.

Кафедра динамично развивается, в 2002 г. ряды ее преподавателей впервые пополнили вчерашние студенты – лучшие выпускники кафедры, которые проявили активность в научно-исследовательской деятельности и решили связать свое будущее с работой на кафедре «Управления и ВЭД».

Адрес: 40030, г. Сумы, ул. Петропавловская, 57, корпус № 2
Тел.: (0542) 21-99-45
e-mail: kozmenko@academy.sumy.ua

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ПРОБЛЕМИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В ЕКОНОМІЦІ»

Редакційна колегія та засновник журналу – Українська академія банківської справи Національного банку України – запрошують до співробітництва авторів – фахівців у галузі теорії та практики управління.

Основна мета видання журналу – удосконалення існуючих і розробка нових методів в управлінні макро- та мікроекономічними процесами за допомогою надання можливості як визнаним, так і молодим науковцям знайомити читацьку аудиторію з результатами наукових досліджень.

Присутність у складі редакційної ради журналу всесвітньо визнаних фахівців з 12 країн світу є запорукою успішного формування та розвитку транснаціонального духу видання та надає авторам добру нагоду зробити власний вагомий внесок у розвиток науки управління в міжнародному масштабі. Це – ректор Української академії банківської справи, д.е.н., професор А.О. Єпіфанов, Нобелівський лауреат 2000 р. з економіки, PhD, професор Д. Хекман, президент Східно-Європейської асоціації менеджменту, PhD, професор Д. Пург, заступник директора Лондонської школи бізнесу, PhD, професор С. Естрін та інші відомі фахівці.

Періодичність видання журналу – чотири рази на рік, що дозволить вчасно знайомити читацьку аудиторію з останніми доробками практиків і теоретиків науки управління. Широкий вибір мов друкування матеріалів – українська, російська, англійська – сприяє вільному спілкуванню авторів з читачами.

Структура основної частини журналу за секціями – управління макроекономічними процесами, управління підприємствами та організаціями, регіональні проблеми управління, загальні питання управління. Читацька аудиторія – науковці, викладачі та студенти вищих навчальних закладів, фахівці-практики.

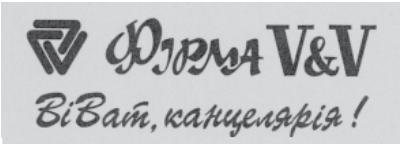
Загальний обсяг матеріалу, що подається авторами до редакційної ради, повинен знаходитися у межах 15-20 тис. знаків. Структурні елементи статті: УДК, П.І.Б. автора, назва статті, анотація мовою основного тексту, ключові слова, основна частина статті, список використаної літератури, анотація англійською мовою (300-500 слів), ключові слова англійською мовою.

Матеріали для публікації в журналі подаються авторами до редакційної ради одним з нижчезазначених способів:

- електронною поштою у формі файлу формату MS Word;
- поштою в роздрукованому на аркушах формату А4 вигляді з доданою до роздрукованого матеріалу дискетою, що містить файл із текстом матеріалу у форматі MS Word.

Адреса електронної пошти редакційної ради:
kozmenko@academy.sumy.ua або alex_kostyuk@mail.ru

Поштова адреса редакційної ради:
Редакція журналу «Проблеми і методи управління в економіці»
Кафедра управління та зовнішньоекономічної діяльності
Українська академія банківської справи НБУ
вул. Петропавлівська, 57, м. Суми, 40030, Україна



«ВВ» – на ринку з 1992 року, має роздрібну мережу магазинів у Києві, Чернігові, Сумах, Ніжині, Конотопі, Шостці, Новгороді-Сіверському та інших і є постачальником канцелярських товарів і офісного паперу для 800 компаній.

«ВВ» здійснює таку діяльність:

- контрактні поставки канцелярських товарів і паперу дистриб'юторами в межах України;
- роздрібна торгівля;
- сервісне обслуговування корпоративних клієнтів.

«ВВ» здійснює поставку 7000 найменувань канцелярських товарів.

«ВВ» – офіційний представник в Україні торгових марок KOH-I-NOOR, CENTROPEN, EGIDIUS JANSSEN, ProOffice, LEGAMASTER, EDDING, ICO, PARKER, 3M, CHAINTEEF.

«ВВ» має ексклюзивні права на продаж в Україні товарів з торговою маркою BRUNNEN, KUM, INOXCROM, TECNODIDATTIKA, SAX.

«ВВ» здійснює комплексне обслуговування Державного комітету стандартизації, метрології і сертифікації України, Конституційного суду України, Апеляційного суду, АППБ «Аваль», АКБ «Укрсоцбанк», АКБ «АЖІО», ЗАТ «Мікрофінансовий банк», АКБ «Укргазпромбанк», ВАТ «Укртелеком», АНТК «Антонова», ЗАТ «Оболонь» та ін.

«ВВ» у своїй діяльності керується такими принципами:

- доставка товару в офіс;
- стабільність поставок;
- широкий асортимент;
- достатність товарних запасів;
- прийнятні ціни.

ТзОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА «ВВ»

м. Київ, 01103, Залізничне шосе, 57, 7-й поверх
(044) 230-69-99, e-mail: info@vivat-service.com.ua

м. Чернігів, 14017, пр. Жовтневої революції, 18
(0462) 164-372, 164-374, e-mail: zakupki@vivat.cn.ua

м. Суми, 40030, вул. Петропавлівська, 72
(0542) 210-967, 211-322, e-mail: vv-sumy-2@rs.net.ua