

*Л.В. Васюренко, канд. екон. наук, Головне управління економіки  
Харківської обласної державної адміністрації;*

*І.М. Федосік, канд. екон. наук, Харківський банківський інститут  
Української академії банківської справи НБУ*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ**

**Постановка завдання.** Банківська система є одним із найважливіших елементів структури економіки країни щодо організації руху грошей і капіталу. Незважаючи на певний позитивний досвід роботи банківських установ за останні роки, залишаються невирішеними багато питань щодо функціонування банківського сектора, важливим з яких є формування ресурсної бази банків.

**Визначення основної мети дослідження.** Зупинимось на обґрунтуванні стратегічного підходу до управління ресурсним потенціалом банку. Зокрема, зазначимо, що ми будемо відрізняти такі поняття як “стратегія” та “стратегічний підхід”. В останньому автор розуміє сукупність деяких конкретних напрямків щодо управління ресурсним потенціалом банку. Інакше кажучи, загальна стратегія управління банківською діяльністю містить у собі деякий набір підстратегій відповідно до основних складових менеджменту банку, які тісно взаємопов’язані між собою. Таким чином, нашим завданням буде розгляд підстратегії (або стратегічного підходу) щодо управління ресурсним потенціалом банку.

**Аналіз останніх публікацій.** Однак перш ніж перейти до розгляду цих напрямків, необхідно відзначити, що серед учених немає єдиного підходу до визначення самого поняття “стратегія”. Аналіз різних точок зору дозволив автору виділити декілька груп підходів відносно розуміння сутності поняття “стратегія” [1-10].

Перша група підходів пов’язує стратегію з плановим розподілом ресурсів того чи іншого економічного об’єкта. Наприклад, на думку А. Богданова, стратегія є організованим розподілом ресурсів для досягнення визначених цілей [3].

Б. Санто під стратегією розуміє довгострокове планування і програму робочих дій, що поширюються на всю його тривалість у часі [9]. Однак таке визначення стратегії наближає її до плану і надмірно посилює умови і можливості переходу від однієї стратегії до іншої.

Друга група авторів, навпаки, зосереджується на “м’яких” формах стратегічних переходів. Так Ч. Макмиллан, характеризуючи

японський варіант стратегічного управління, зазначає, що стратегія у японському варіанті управління зовсім не означає ретельно продуманий, логічно взаємозалежний набір правил і процедур, що дозволяють перейти від А до В і далі до С. У Японії під стратегією розуміється готовність до подій, що відбуваються за межами дієвості системи управління [6]. У даному змісті стратегія відбиває загальні орієнтири дій в умовах невизначеності, наявності тих чи інших відхилень від усталених тенденцій. Але, на думку автора, такий підхід теж не зовсім прийнятний, тому що відбувається отождолення таких термінів як “стратегія” та “стратегічний підхід”.

На думку М. Портера і П. Друкера, стратегія – це процес, за допомогою якого організація маневрує у своєму оточенні [5, 8, 10].

Як видно з наведених визначень, найбільш прийнятним для визначення підстратегії управління ресурсним потенціалом банку є другий підхід, тому що процес управління ресурсами банку припускає не тільки розподіл, але і формування визначеного обсягу ресурсів банку.

При цьому треба зазначити, що більшість авторів визначають стратегічний менеджмент як діяльність по економічно ефективному досягненню перспективних цілей на основі утримання конкурентних переваг і адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Однак при такому підході необхідно враховувати, що банк, як специфічне підприємство, вирізняється низкою істотних відмінностей, головними серед яких є, насамперед, прагнення до виживання, а не одержання максимального прибутку [2]. Тому економічна ефективність підстратегії управління ресурсним потенціалом банку може бути представлена у вигляді багатокритеріальної функції, що нерозривно пов’язана з плануванням ліквідності, забезпеченням платоспроможності й аналізом прибутковості банку.

Поряд з цим треба відзначити, що підстратегія управління ресурсним потенціалом банку – це комплексний процес, який складається з окремих підсистем, наприклад, таких як:

- попередній аналіз потенційних джерел поповнення банківських ресурсів;
- планування різних видів діяльності щодо залучення й використання банківських ресурсів;
- контроль за проведенням відповідних операцій у сфері управління банківськими ресурсами;
- обґрунтування, вибір і прийняття відповідних управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Для більш чіткої структуризації поставленого завдання, тобто обґрунтування стратегічного підходу

до управління ресурсним потенціалом банку, розглянемо в комплексі окремі складові процесу управління ресурсами банку, котрі і відбивають сутність стратегічного підходу.

Перш за все, треба зазначити, що діяльність банківської установи та її результативність у цілому залежать від сукупності ресурсів, якими володіє банк, та здатності менеджерів банку ефективно ними розпорядитися. При цьому роль ресурсів у стратегічному менеджменті принципово важлива не тільки тому, що без них суб'єкт не досягне стратегічної мети. Втім, економічна ефективність та мобільність банку певною мірою визначається вмінням розпорядитися ними. Одночасно недолік ресурсів, помірне ставлення до ресурсного потенціалу не дозволяє банкам успішно розробляти та реалізовувати стратегію розвитку банківської установи.

Інакше кажучи, ресурси – це потенціал будь-якої організації, а тим більш такої, як банк. Їхнє стратегічне значення полягає: по-перше, у можливостях розробляти оптимальну для банку стратегію формування відповідних джерел; по-друге, у принципово можливому впливі на зовнішнє середовище через опосередковане надання кредитів; по-третє, у специфічно стратегічній постановці цілей суб'єкта (напряму дії). Тобто, помилково оцінюючи свої потенційні можливості стабільно діяти протягом тривалого часу, комерційні банки, власне кажучи, опиняються у незручній для них зоні господарювання. Причому в даному випадку мова йде не просто про володіння ресурсами, а й можливості їхнього придбання. Величезне значення має якість менеджменту, його здатність стратегічно раціонально поєднувати ці ресурси, погоджувати їх з очевидною компетенцією банку. Інакше кажучи, мова повинна йти про ресурсний потенціал банку. Звідси ж впливає найважливіша характеристика стратегічного підходу до управління ресурсним потенціалом банку – знаходити адекватну наявним ресурсам ринкову нішу і діяти в ній.

Одним із найважливіших напрямків підстратегії управління ресурсним потенціалом є також надання кредитів, які повинні забезпечувати банку стабільний доход. Тобто іншою складовою стратегічного підходу до управління ресурсним потенціалом банку є ефективне розміщення ресурсів. Тому при проведенні кредитної стратегії на рівні конкретного позичальника банку важливо визначити його кредитоспроможність. Для цього необхідно провести аналіз фінансового стану позичальника, розрахувати низку показників, які дозволяють за даними періодичної звітності суб'єкта ринку позичкового капіталу визначити його платоспроможність та фінансову стійкість, оцінити ймовірність повернення наданої позички.

Одночасно декілька напрямків стратегічного підходу до управління ресурсним потенціалом банку обумовлює специфіку фінансового сектора як об'єкта регулювання, що, перш за все, пов'язане з великою кількістю зворотних зв'язків. Так, при розгляді банківської установи такий зв'язок, насамперед, обумовлений наявністю низки економічних нормативів. Втім, у разі дії такого зв'язку регулюючий вплив на одну групу показників для досягнення позитивних результатів діяльності банку може бути нівельований або навіть негативно впливати на реалізацію намічених цілей неврахованими наслідками проведення банківської політики. Тому ця специфіка породжує декілька окремих напрямків-завдань:

по-перше, коректне формулювання задач регулюючого впливу з метою досягнення якнайкращих результатів відповідної банківської діяльності, зокрема, у сфері збереження та розширення ресурсного потенціалу банку, досягнення його стійкого зростання;

по-друге, урахування вторинних наслідків прийнятих рішень, тому що замикання на вирішенні вузьких, окремих задач часто призводить до виникнення гострої кризи у сфері фінансів.

Ще одна особливість банківського сектора, яка пов'язана з необхідністю стратегічного підходу до управління ресурсним потенціалом банку, полягає в тому, що кожен банк формує свою стратегію, виходячи із суто мікроекономічних розумінь, однак результатом колективних зусиль сукупності банківських установ є створення макроекономічних умов, у яких існують як самі банки, так і інші економічні агенти – носії потенційних ресурсів.

При цьому банки дуже залежні від макроекономічних умов при формуванні відповідних дій щодо залучення потенційних ресурсів. У результаті реакція банківської системи не тільки відбиває, але і сама формує кінцевий результат політики щодо залучення ресурсів кожного з окремих банків. Тому вивчення характеру процесів, що протікають на етапі зміни макроекономічних стосунків, украй важливе для розробки правильної тактики дій (рис. 1).

Таким чином, саме подвійний характер діяльності банків як мікроекономічних агентів і як найважливішої частини грошової системи країни обумовлює необхідність застосування стратегічного управління як його ресурсним потенціалом, так і всіма видами банківської діяльності.

Крім того, треба зазначити, що адаптація окремих банків до макроекономічного середовища знаходить своє відображення в зміні структури балансів банків. Ці зміни відбуваються під впливом як зовнішніх для банківської системи факторів, таких як темпи інфляції,

темпи зміни валютного курсу, стан реального сектора економіки, так і залежних від структури і стану самої банківської системи.

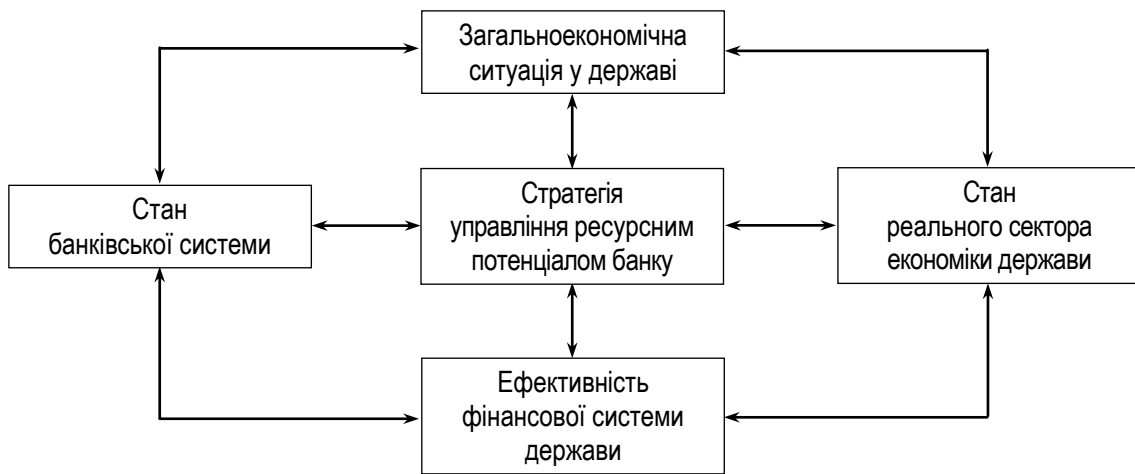


Рис. 1. Впливи, взаємозалежні зі стратегією управління ресурсним потенціалом банку

Обмеження також пов'язані з власними ресурсами банків, які розпадаються на дві групи: обмеження ліквідності (резерви банківської системи); обмеження платоспроможності (капітал банків).

Тобто, зворотний зв'язок охоплює всі ланки діяльності банків, впливає на всі складові залучення ресурсів, що й обумовлює необхідність стратегічного управління ресурсним потенціалом.

Утім, питання про наявність причинної залежності між рівнем фінансового й економічного розвитку залишається відкритим, хоча й зростає кількість емпіричних досліджень, які свідчать про її присутність. Зокрема, R.G. King і R. Levine на підставі даних по 80-ти країнах за період з 1960 по 1989 рік досліджували взаємозв'язок між фінансовим і економічним розвитком [11]. Вони показали, що первісний рівень фінансового розвитку є гарним індикатором темпів зростання на наступні 10-30 років, а з цього витікає, що фінансовий розвиток не є усього лише наслідком розвитку економічного. Проте, якщо з приводу існування причинного зв'язку між розвитком фінансового сектора та темпами економічного зростання згода ще не досягнута, той факт, що банки виконують в економіці ряд унікальних макроекономічних функцій, загально визнаний.

Таким чином, розгляд стратегічних підходів до управління ресурсним потенціалом банку є цілком логічним, що обумовлено відповідним економічним розвитком.

Взагалі ж треба відмітити, що зворотні зв'язки, які охоплюють усі ланки діяльності банків, мають адаптаційний характер. Тобто

реакція банків у сфері управління ресурсним потенціалом банку повинна бути адаптованою як до загальних умов функціонування банку, так і до його власних умов. Інакше кажучи, ця реакція повинна мати регулятивний напрямок.

Попередній висновок підтверджується й тим, що банки також виконують цілий ряд функцій, пов'язаних з регулюванням власне реального сектора економіки, насамперед, таких:

збір і аналіз інформації про позичальників;

реструктуризація підприємств;

ініціювання банкрутств;

моніторинг менеджерів, що дуже важливо при низькій інформаційній прозорості підприємств і високій асиметричності інформації.

Таким чином, ще одним із напрямків стратегії управління ресурсним потенціалом банку повинно бути ефективне використання інформаційного забезпечення.

Поряд з цим треба також звернути увагу на те, що в умовах структурної перебудови економіки та високої невизначеності саме банки виявляються практично єдиним механізмом, здатним вирішувати комплекс задач по лібералізації і підвищенню ефективності економіки. Тому управління ресурсним потенціалом банку повинно здійснюватися на основі комплексної стратегії і системного аналізу, розробленого з урахуванням усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

З наведеного вище обґрунтування стратегічного підходу до управління ресурсним потенціалом банку впливають його основні ознаки:

специфічність такого економічного суб'єкта господарювання як комерційний банк;

специфічність окремих цілей залучення ресурсів та ефективність виконання загальної мети управління ресурсами банку;

пріоритетне врахування зовнішнього середовища;

завоювання й утримання конкурентної переваги щодо формування відповідної бази ресурсів банку;

наявність адаптаційного регуляторного зв'язку.

Виходячи з цього, визначимо стратегію управління ресурсним потенціалом банку в такий спосіб: стратегія управління ресурсним потенціалом банку – це система довгострокових, обумовлених метою розвитку, концептуальних установок по прийняттю рішень щодо залучення ресурсів, які дозволяють розподіляти ці ресурси між альтернативними траєкторіями розвитку банківської діяльності та

коригувати їх розподіл при зміні зовнішніх і внутрішніх умов функціонування банківської системи.

Таким чином, проведений вище аналіз напрямків стратегічного управління ресурсним потенціалом банку дозволяє виділити такі з них: удосконалення механізму залучення депозитів; розробка методичного підходу до оптимізації вибору потенційних кредитних угод та надання позик; планування активних та пасивних операцій банку; збалансоване проведення активно-пасивних операцій банку; раціоналізація підходів до формування кредитних та депозитних відсотків; ефективне використання інформаційного забезпечення при здійсненні активно-пасивних операцій банку тощо.

Проте, незважаючи на таку різноманітність напрямків, на думку автора, треба обмежитись тими, які утворюють стійке регулятивне кільце управління ресурсним потенціалом банку, в чому й полягає основна сутність стратегічного підходу. Тоді, виходячи з цього, основними складовими такого стратегічного підходу, на думку автора, повинні бути:

збалансоване проведення активно-пасивних операцій банку; раціоналізація підходів до формування кредитних та депозитних відсотків; ефективне використання інформаційного забезпечення.

**Висновки.** Втім, планування активних та пасивних операцій банку може розглядатися як окрема частина цих складових, а удосконалення залучення депозитів та надання позик повинні включати в себе й раціоналізацію підходів до формування кредитних та депозитних відсотків, збалансоване проведення активних операцій з належним урахуванням інформаційного забезпечення.

Одночасно треба зазначити, що у сучасних умовах першочерговими завданнями банківського менеджменту є управління проведенням активних та пасивних операцій банку. Це пов'язано з тим, що відповідно саме від ефективності проведення цих операцій залежить дійове формування ресурсного потенціалу банку, бо масштаби діяльності комерційних банків визначаються об'єктом його активних операцій та залежать від обсягів залучених ресурсів.

### *Список літератури*

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
2. Банковский механизм управления экономикой / Под ред. Г.Г. Коробовой, В.С. Лаховой – Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 1990. – 120 с.
3. Богданов А.И. Стратегическое управление научно-техническим прогрессом на предприятии. – М.: Наука, 1991. – 219 с.

4. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Изд. МГУ, 1995. – 360 с.
  5. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М.: Бук Чембэр Интернэшнл, 1992. – 202 с.
  6. Макмиллан Ч. Японская промышленная система. – М.: Прогресс, 1988. – 400 с.
  7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1993. – 720 с.
  8. Портер М.Э. Конкуренция. – М.: Издательский дом Вильямс, 2000. – 495 с.
  9. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. – М.: Прогресс, 1990. – 296 с.
  10. Drucker P.F. The theory of the business // Harvard business review. – Boston, 1994. – Vol. 72. – № 5. – P. 95-104.
  11. King R.G. and Levine R. Finance and Growth: Schumpeter might be right // The Quarterly Journal of Economics. – 1993. – August. – P. 342-367.
- Отримано 07.11.2005

Васюренко Л.В. Концептуальні підходи до стратегічного управління ресурсним потенціалом банку / Л.В. Васюренко, І.М. Федосік // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. - Суми: УАБС НБУ, 2005. - Вип. 14.- С. 134-141.