

УДК 336.71

*О.Й. Шевцова, д-р екон. наук, проф., Т.Ю. Артеменко,  
Дніпропетровський національний університет*

## **СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ**

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку процесів інтернаціоналізації й глобалізації банки стали найважливішими фінансовими посередниками, які забезпечують необхідними ресурсами все коло учасників зовнішньоекономічних зв'язків.

Рівновага на банківському ринку, а отже, й стабільність банківської системи безпосередньо залежать від стану конкуренції. З огляду на це на нинішньому етапі розвитку ринкових відносин в Україні першочергового значення набуває зростання конкурентоспроможності вітчизняних товарів та послуг, зокрема банківських.

Витримувати сучасні умови та постійно проводити політику удосконалення можливо лише у системі стратегічного управління. Стосовно стратегічного управління банком, основні принципи висвітлені в роботах таких авторів як І. Ансофф, П. Роуз, Дж. Сінкі (мол.), Майкл Портер, Хемел та ін. Однак чіткої методології по формуванню стратегії діяльності банку на будь-якому ринку не існує. Стратегічний менеджмент – процес управління довгостроковими цілями, стратегією і її реалізацією у життя. Таким чином, стратегічний менеджмент визначається і людськими аспектами менеджменту, і ринками, і підприємствами, і фінансами, на що вказують у своїй монографії С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко [8, с. 30].

Стратегія – модель дій керівництва і персоналу банку, спрямована на досягнення поставлених цілей щодо зміцнення ринкових позицій на ринку банківських послуг. Конкурентна стратегія банку – визначення довгострокових та середньострокових цілей розвитку, принципів, умов та способів їх досягнення; розробка напрямів досягнення банком конкурентних переваг; створення, збереження та розширення унікальної та вигідної позиції банку на конкурентному ринку. Банк може обійти своїх конкурентів в разі, якщо він у стані забезпечити собі відмінності від інших, які зможе зберегти у майбутньому. Такі відмінності повинні становити більшу цінність для клієнтів або забезпечити порівняну з конкурентами цінність при найменших витратах, або вирішити обидва завдання одночасно [7].

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне управління суб'єктом господарювання необхідно розглядати за всіма можливими на сучасному етапі розвитку економічними принципами. По-перше, за принципом системності. За цим принципом система управління складається з функцій: аналізу, планування, контролю, організації та мотивації. Відповідно до цього підходу у системі стратегічного управління достатньо розвитим елементом є стратегічне планування. Деякі автори займаються стратегічним аналізом. Комплексний аналіз прибутковості різних сфер діяльності банку дає можливість його керівництву визначити “сильні” та “слабкі” сторони його діяльності та розробити пріоритети свого розвитку. При цьому, дуже важливим є функціонально – вартісний аналіз системи менеджменту банку та факторів зовнішнього середовища і особливо їх прогностичний вплив на діяльність банку в майбутньому.

До стратегічної організації можливо віднести реалізацію теорій реструктуризації підприємств, в тому числі і банків. Стратегічною мотивацією більше займаються фахівці управління персоналом. Стратегічний контроль – предмет дослідження фахівців з фінансового контролю.

Стратегії, які використовуються в сучасних школах управління, розглядають як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку банку стосовно сфери, ресурсів та форми його діяльності, системи взаємовідносин всередині банку, а також взаємодії банку із зовнішнім оточенням, що повинно привести його до досягнення поставленої мети [8].

Ще одним принципом, за яким необхідно розглядати стратегічне управління, є принцип комплексності. Класифікація можливих стратегій за принципом комплексності – одна з існуючих ситуацій його врахування. Стратегія, що враховує один аспект діяльності може бути віднесена до простої стратегії: товарна стратегія, стратегія кредитної діяльності і т. ін. Якщо стратегія враховує більше ніж один аспект діяльності, її необхідно віднести до комплексної стратегії.

Стратегія банку щодо формування та розширення клієнтської бази є однією з комплексних стратегій. Комплексність визначається тим, що процеси формування повинні проводитись відповідно маркетинговим підходам у діяльності банку, у діяльності окремих маркетингових підрозділів. Робота щодо підтримки та розширення клієнтської бази – це проблема організації роботи у банку, фінансового менеджменту банку.

Нині майже всі банки України декларують себе універсальними, тобто такими, що проводять увесь спектр банківських операцій з усіма

групами клієнтів. Традиційно за основні сегменти споживачів приймають юридичних та фізичних осіб.

Деякі автори пропонують поділяти споживачів на корпоративних та приватних клієнтів (до яких входять приватні підприємці, приватні підприємства, малі підприємства), вважаючи таку класифікацію більш “банківською”, оскільки вона базується на різниці у технології обслуговування цих груп клієнтів.

Такий підхід сформувався у практиці західної банківської справи, де банки, що називаються універсальними, розмежовують діяльність із обслуговування корпоративних і приватних клієнтів. Операції з корпоративними клієнтами виокремлено у самостійний, так званий “wholesale”, чи “гуртовий” банк, а операції з приватними клієнтами збирають на балансі “retail”, чи роздрібною банку. Фактично банк перетворюється у кілька самостійних фінансових установ, спеціалізованих на обслуговуванні окремого сегмента споживачів. Така структура притаманна найбільшим банківським холдингам, які справді можуть називатися універсальними.

Різноманітність діяльності банків щодо різних ринків: інвестиційного, товарного, ресурсного, фондового; щодо різних клієнтських сегментів, тощо виявляють необхідність формування багатьох окремих стратегій, які мають бути взаємно пов’язані одна з одною. Крім того, ринкові умови діяльності додають стратегії “антикризові”, “конкурентні” та інші, які підтримують основні стратегії, допомагають досягати основних цілей. Тобто, основні та допоміжні стратегії є ще одним з можливих варіантів класифікації елементів стратегічного управління.

За умов зниження прибутковості банків, обмеженості ресурсної бази та напрямів надійного вкладення коштів у банківській системі України посилюється конкурентна боротьба як за вигідного вкладника, так і за надійного позичальника. Вітчизняні спеціалісти з банківської справи [2, 3, 6, 9, 10, 12] основними формами конкурентної боротьби відзначають цінову та нецінову конкуренції.

Серед методів цінової конкуренції провідний економіст економічного департаменту НБУ Ю. Заруба [5] зазначає такі:

- знижки з оголошених тарифів;
- продаж послуг вищої якості за діючими (або середніми на ринку) тарифами;
- надання більшого обсягу послуг за діючими тарифами;
- безоплатне надання частини послуг;
- гнучкі схеми оплати послуг, що враховують побажання клієнтів;

- пільгові умови надання послуг певним категоріям клієнтів (VIP-клієнтам, пенсіонерам тощо та ін.).

Основні методи нецінової конкуренції:

- підвищення якості пропонованих послуг порівняно з послугами конкурентів;
- розробка нових видів послуг;
- індивідуалізація змісту послуг, схем та умов їх надання конкретним клієнтам;
- використання реклами;
- підтримка зв'язків із громадськістю, створення позитивного іміджу установи.

Першою і найважливішою функцією конкуренції називають вплив на процес ціноутворення [4, с. 30]. Автори вказують на те, що міжбанківська конкуренція визначається виключно пропозицією, тобто діє ринок продавця.

Конкуренція виступає важливою складовою ще однієї комплексної стратегії банку – маркетингової стратегії. Побудові маркетингових стратегій банку присвячено роботи О. Білик [1] та Л.П. Семенюк [11]. Л.П. Семенюк розглядає маркетинг як провідну функцію управління. На нашу думку, маркетинг необхідно розглядати як напрямок діяльності. “Маркетингова стратегія є визначальною при вирішенні пріоритетних напрямків вкладання коштів, управління фінансовими потоками, спрямуванні ресурсів банку в ті сектори ринку, які є найбільш привабливими з точки зору задоволення потреб клієнтів”, – пише Л.П. Семенюк [11, с. 8].

Технологічна стратегія може виявитись однією з найважливіших в умовах посилення конкуренції та глобалізації фінансових ринків. Одна із найбільш активних сучасних тенденцій у банківському секторі – перехід до електронного способу ведення справ. Розвиток нових технологій веде до кардинальної зміни співвідношення між різними видами ризику, з яким і зіштовхуються банки. Електронні банківські послуги, чи е-банкінг – це новий спосіб здійснення банківських бізнесів-процесів, суть якого полягає в проведенні транзакцій за допомогою електронних мереж, є важливою частиною електронного бізнесу (е-банкінг включає такі напрямки, як: онлайнове інформаційне обслуговування, емісія цифрових грошей, електронні платежі і розрахунки, а також депозитно-позичкові валютні й інвестиційні операції, що здійснюються електронним способом). Дане визначення використовується як узагальнююче, воно підходить для усіх форм електронного доступу клієнтів до банківських послуг.

Серед українських фінансистів у своїх роботах цій темі приділили увагу такі автори, як Г.В. Юрчук, О. Брегеда, Е.Б. Варкута, М.С. Мрочко, Т.В. Павлів та інші. Протягом кількох років серед науковців і практиків фінансового сектора ведеться жвава дискусія про застосування нових технологій у банківській та іншій комерційній діяльності. Значну увагу в публікаціях останніх років приділено електронній комерції, універсалізації банківських послуг та удосконаленню управління банками за допомогою високотехнологічних систем. Ставлення фахівців до таких нових процесів неоднозначне, але більшість з них поділяють думку про те, що процес автоматизації банківської діяльності при високих темпах розвитку технологій та за умов гострої конкуренції неминучий.

Рівень українських кредитно-фінансових організацій у сфері методів кредитування, інвестування, розрахунків, роботи з банківськими картками й автоматизації діяльності істотно нижчий від рівня провідних закордонних банків. Нові перспективні технології, нові види діяльності, що успішно розвиваються на світових ринках, чи не завжди з великим запізненням знаходять висвітлення в нашій банківській системі. Питання удосконалення і впровадження нових банківських технологій є особливо актуальним для сучасної української банківської сфери, і підходити до цього необхідно з позицій наукових знань, використовуючи сучасні досягнення в науці і практиці.

**Висновки.** Актуалізується необхідність вирівнювання умов конкуренції на регіональному та місцевих рівнях, удосконалення правових механізмів добросовісної конкуренції. Зацікавленість працівників банку в максимальному обсязі реалізації послуг клієнтам пропонується забезпечувати через систему оплати праці та матеріального стимулювання. Система оплати праці працівників функціональних управлінь, що пропонується, складається з фіксованих та преміальних виплат. Фіксована оплата є грошовою оцінкою кваліфікації працівника, оцінкою тих знань, умінь та навичок, які необхідні для роботи на окремій ділянці в банку. Вона встановлюється Правлінням банку за узгодженням Ради. Преміальна оплата пов'язана з якісними показниками: обсягом реалізованих працівником продуктів, або доходом, отриманим від його діяльності.

Комплексне клієнтське обслуговування передбачає виявлення і по можливості найбільш повне задоволення потреб клієнта в послугах і продуктах банку. При цьому банк використовує різні інструменти і технології: планування впровадження нових технологій з використанням методів прогнозу, аналізу потреб банку і конкурентного середовища, аналізу існуючих технологічних процесів

і тенденцій у банківській сфері; організацію впровадження з рішенням задач побудови якісних планів упровадження, підготовки структурних змін і оптимізації складу й обсягу фінансових, матеріальних, людських ресурсів, а також термінів.

Стратегічні установки для банку: переважно інтенсивний шлях розвитку за рахунок підвищення ефективності праці; раціональне поєднання надійності і прибутковості, при якому зростання капіталу адекватне зростанню чистих активів; активне освоєння клієнтів шляхом випереджального розвитку бізнесу обслуговування індивідуальних клієнтів і зростання частки клієнтів малого бізнесу в структурі корпоративних клієнтів; активне формування попиту клієнтів на інноваційні види банківських послуг і формування сприятливого зовнішнього середовища адекватно потребам банку.

Світовий досвід переконує, що забезпечення конкурентоспроможності банків має велике значення. І тому жодна країна, жодна банківська установа не можуть дозволити собі ігнорувати об'єктивну необхідність конкуренції. Знання основних джерел конкурентного тиску забезпечує міцний фундамент для стратегічного плану дій. Воно дозволяє дослідити кожен складову конкуренції, скласти прогноз значення основних її джерел, виявити сильні і слабкі сторони банку, дати чітке обґрунтування позиціонування банку в даній галузі, зрозуміти, в яких сферах стратегічні зміни приведуть до позитивного ефекту, і визначити потенційні можливості та фактори загрози для банку у даній галузі.

### *Список літератури*

1. Білик О. Маркетингова стратегія банку при впровадженні нових банківських послуг // Регіональна економіка. – 2003. – № 4. – С. 43-46.
2. Волощук І. Шляхи формування конкурентоспроможної банківської системи України // Вісник НБУ. – 2001. – № 6. – С. 19-21.
3. Гладких Д. Динаміка цінової структури банківських послуг // Вісник НБУ. – 2001. – № 5. – С. 22-23.
4. Заруба Ю., Зарічна Г. Ресурсні пріоритети банківської конкуренції в Україні // Вісник НБУ. – 2004. – № 9. – С. 30-33.
5. Заруба Ю. Складові цінової політики банку // Вісник НБУ. – 2002. – № 3. – С. 34-38.
6. Зверев О.А. Система індивідуального банківського обслуговування як конкурентна стратегія // Банківські послуги. – 2002. – № 2. – С. 27-29.
7. Кіреєв О., Заруба Ю. Підвищення конкурентоспроможності банку: стратегічний підхід // Вісник НБУ. – 2003. – № 11. – С. 24-27.
8. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 734 с.
9. Падалко О. Чинники сучасної банківської конкуренції та їх особливості в Україні // Банківська справа. – 2004. – № 2. – С. 60-64.

10. Панова Г.С. Стимулирование повышения спроса на кредитные услуги: банковский продукт и его конкурентные преимущества // Финансы и кредит. – 2005. – № 2. – С. 54-63.
11. Семенюк Л.П. Вплив маркетингової стратегії на ефективність банківського бізнесу: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.04.01. – Суми: УАБС, 2004. – 18 с.
12. Фомін І. Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення та методика оцінки // Вісник НБУ. – 2003. – № 4. – С. 8-10.

Отримано 25.11.2005

Шевцова О.Й. Складові стратегічного управління банком / О.Й. Шевцова, Т.Ю. Артеменко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. - Суми: УАБС НБУ, 2005. - Т. 14.- С. 18-24.