

Д.е.н. Козьменко С.М., к.е.н. Шпиг Ф.І., Назаренко А.О.

Українська академія банківської справи НБУ

ПРОЦЕДУРА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

Розглянуто основні етапи та обґрунтуванню необхідність впровадження механізму стратегічного управління в умовах вітчизняної банківської діяльності. Проаналізовано особливості стратегічного банківського менеджменту в умовах перехідної економіки.

Ключові слова: конкурентоспроможність, місія, філософія, стратегія, стратегічний аналіз, контроль.

І. Вступ. Головним чинником успішного довгострокового розвитку банку є наявність і ефективне використання нематеріальних переваг, основною серед яких є якість менеджменту в цілому, та її стратегічного рівня зокрема.

В умовах динамічного зовнішнього середовища економіки перехідного типу можливі негативні наслідки управлінських 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 та стихійності розвитку банку, перетворюючи його на сукупність реактивних дій, спрямованих на ситуаційне пристосування та непов'язаних в межах єдиної цілеспрямованої лінії поведінки.

Однак вітчизняні банкіри в значній мірі потерпають від відсутності високоякісної методичної літератури щодо побудови та реалізації системи стратегічного менеджменту. Існуючі теоретичні та практичні рекомендації до останнього часу мали яскраво виражений перевідний характер без належної адаптації до вітчизняних умов банківського бізнесу. Саме тому в якості теоретичної бази дослідження було обрано найбільш успішні видання, що стосуються стратегічного менеджменту взагалі та менеджменту

© Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Назаренко А.О., 2004

в банку зокрема. Серед них особливо слід виділити праці, в яких певною мірою розглянута алгоритмізація стратегічного менеджменту в банку та ті, що значно більшої уваги приділено процедурі стратегічного управління взагалі.

II. Постановка завдання. В межах дослідження даної теми авторами за мету ставилася розробка алгоритму стратегічного управління в банку шляхом адаптації традиційних методик стратегічного менеджменту до умов банківської справи економіки перехідного типу. Для цього використовувалися як загально наукові методи (історичний і логічний методи, аналіз і синтез, абстрагування, індукція та дедукція та ін.), так і спеціалізовані методи (експертні та рейтингові оцінки, прогнозування, моделювання та ін.).

III. Результати. Стратегічний менеджмент – це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, мета якого полягає у формулюванні та реалізації ефективної стратегії, що сприяє балансуванню відносин між внутрішнім середовищем банку, включаючи його окремі структурні елементи (підрозділи, служби, філії), та зовнішнім середовищем.

Стратегічне управління в банку представляє собою ітеративний процес, який складається з декількох етапів (рис. 1).

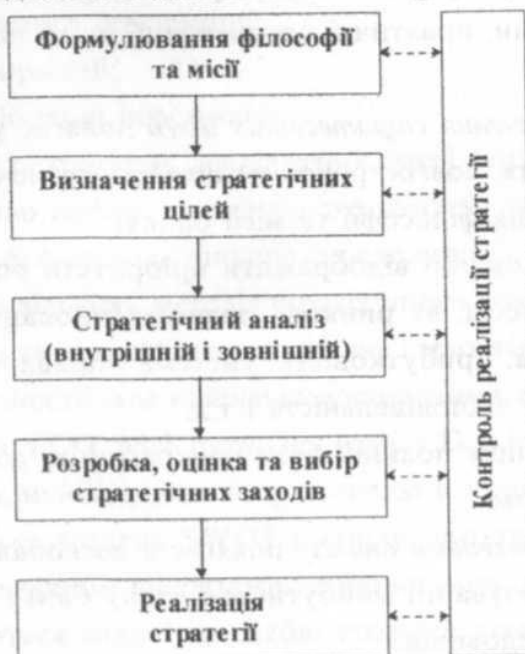


Рис. 1. Процедура стратегічного управління в банку

На етапі формулювання філософії та місії банку відбувається розробка головних керівних принципів і підходів, які визначають характер і особливості всіх подальших стратегічних дій на всіх управлінських рівнях банку.

Філософія представляє собою 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 буде здійснюватися діяльність банку. Призначення філософії полягає у формулюванні відмінностей банку від усіх структурних утворень, йому подібних.

Філософія банку формулюється у вигляді *кредо*, тобто формалізованого тексту, за допомогою якого здійснюється популяризація та розповсюдження інформації про стратегічні цілі розвитку банку у 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.

Зміст етапу визначення стратегічних цілей полягає у формулюванні 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, інноваційна діяльність, використання ресурсів, прибутковість, система управління, управління персоналом, соціальна відповідальність і т.д.

Стратегічні цілі банку повинні бути конкретними, досяжними, гнучкими та несуперечливими.

Мета етапу стратегічного аналізу полягає в доскональному 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.

Основними джерелами внутрішньої інформації для стратегічного аналізу є: статистична, бухгалтерська та оціночна звітність; результати внутрішніх досліджень; акти ревізій і перевірок; різного роду довідки та ін.

Основними джерелами зовнішньої інформації для стратегічного аналізу є: 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; 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.

Безпосередньо процес стратегічного аналізу полягає у вивченні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Існує значна кількість методів стратегічного аналізу, кожен з 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, найбільшою популярністю в процесі стратегічного аналізу користується модель SWOT-аналізу, що зумовлено її відносною простотою та низькими витратами використання. В її межах визначаються та порівнюються сильні та слабкі сторони діяльності банку, погрози та можливості, пов'язані з дією факторів оточення.

Кожна з наведених моделей стратегічного аналізу подібно до моделі SWOT дозволяє здійснити одночасний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища банку, виявивши потенційні напрямки пріоритетного розвитку та, відповідно, негативні сторони діяльності, продовження реалізації яких супроводжується підвищеною ризикованістю.

Стратегічний аналіз представляє собою початковий етап 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), який визначається, виходячи з конкретних комбінацій зовнішніх і внутрішніх факторів.

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. В 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 варіанту виникає необхідність здійснення *оцінки стратегічних альтернатив*

розвитку банку, яка, зазвичай, 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, як: гнучкість (швидкість реагування на динаміку можливостей/погроз зовнішнього середовища); можливість формування конкурентних переваг; відповідність цілям банку; досягнення заданих довгострокових показників; можливості виконання та ін.

Наступним елементом даного етапу стратегічного управління є *деталізація обраних стратегій*, зміст якої полягає в остаточному визначенні завдань стратегічних заходів (стратегій), деталізації стратегії до конкретних заходів і окремих дій; погодження планів стратегічних заходів (стратегій) за термінами та виконавцями.

Невід'ємною частиною наступного етапу стратегічного управління, тобто *процесу практичної реалізації стратегії*, є коригування організаційної структури банку відповідно до затвердженого стратегічного плану. При цьому вносяться зміни та доповнення до штатного розкладу, положення про підрозділи, посадові інструкції та інші нормативні документи банку.

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.

З метою дотримання обраної стратегії розвитку в процесі реалізації стратегічного плану здійснюється останній етап стратегічного управління – *контроль реалізації стратегії*, який є постійним елементом і необхідною умовою системи стратегічного управління.

Реалізація оперативних заходів і коригування стратегічного плану є необхідною умовою підвищення рівня ефективності системи стратегічного управління. Основними складовими даного процесу є:

- аналіз причин відхилень виконання стратегічного плану;

- розробка та реалізація оперативних заходів з метою виконання наступних заходів і дій у встановлений термін;
- коригування стратегічного плану відповідно до динамічних обставин, якщо виконання наступних заходів і дій визнається неможливим або недоцільним.

IV. Висновки. В результаті дослідження запропоновано методологію (алгоритм) процедури стратегічного управління в банку, впровадження якого на практиці окремими з вітчизняних банків вже сьогодні дозволяє отримати значний позитивний ефект у вигляді підвищення рівня конкурентоспроможності. В якості перспектив подальших наукових досліджень у даному напрямку можна зазначити можливості більш детального аналізу категорії конкурентоспроможність банку, шляхів її оцінки, підвищення та реалізації.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ./Под ред. Л.И.Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Банковское дело: стратегическое руководство. – М.: Консалт-банкир, 1998. – 432 с.
3. Міщенко В.І., Шаповалов А.В., Салтинський В.В., Вядрова І.М. Реорганізація та реструктуризація комерційних банків: Навч. посібник. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2002. – 216 с.
4. Менеджмент для магистров: Учеб. пособие/Под. ред. А.А. Елифанова, С.Н. Козьменко. – Сумы: ИТД „Университетская книга”, 2003. – 762 с.

Козьменко, С.М. Процедура стратегічного управління конкурентоспроможністю банку [Текст] / С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, А.О. Назаренко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. - Дніпропетровськ: Дніпропетровський національний університет, 2004. - Вип. 187. - С. 216-222.