

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.1.56](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.56)

УДК 005.21:336.71

*Т. О. Харченко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технології та дизайну
А. О. Ковтун,
студентка, Київський національний університет технології та дизайну*

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ

*Tetyana Kharchenko
Ph.D. of Economic sciences, Associate Professor of Department of management, Kiev National
University of Technology and Design
Aliona Kovtun
student, Kiev National University of Technology and Design*

PECULIARITIES OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE BANKING SYSTEM

На основі здійсненого дослідження, узагальнивши теоретичні положення стратегічного управління в банківській системі визначено його сутність, складові елементи.

В статті проаналізовано теоретичні аспекти сучасних підходів науковців до поняття стратегії та стратегічного управління підприємством. Розглянуто концепції стратегічного управління. Проаналізовано особливості стратегічного управління сучасним підприємством в ринкових умовах господарювання.

В статті розглянуто проблеми, з якими стикаються керівники банку під час підготовки та розробки найбільш оптимальної стратегії та визначено напрями щодо поліпшення цього процесу. Проаналізовано теоретичні аспекти сучасних підходів до поняття стратегії та стратегічного управління банком. Розглянуто основні концепційні засади стратегічного управління. Визначено особливості стратегічного управління банківською системою в сучасних ринкових умовах господарювання. Найважливішими факторами, що обумовлюють масштаби і темпи розвитку стратегії банку, є обсяг і структура ресурсів, які перебувають у його розпорядженні. Лише досконала, гнучка організація стратегічного управління може забезпечити діяльність банківської системи, яка б відповідала поставленій меті та цілям.

Встановлено, що визначення стратегії дає можливість контролювати та не відбиватися від поставлених цілей для досягнення найкращого результату та подальшого розвитку банківської системи.

On the basis of the research carried out, summarizing the theoretical positions of strategic management in the banking system, its essence, components are determined.

The article analyzes the theoretical aspects of modern approaches of scientists to the concept of strategy and strategic management of the enterprise. Concepts of strategic management are considered. The peculiarities of strategic management of a modern enterprise in the market conditions of management are analyzed.

The article deals with the problems faced by the bank's managers during the preparation and development of the most optimal strategy and identifies directions for improving this process. The theoretical aspects of modern approaches to the concept of strategy and strategic management of the bank are analyzed. The main conceptual bases of strategic management are considered. The features of strategic management of the banking system in modern market conditions of management are determined. The most important factors determining the scale and pace of the strategy of the bank are the volume and structure of resources that are at its disposal. Only a perfect, flexible organization of strategic management can provide a banking system that meets its goals and objectives. The main task of strategic management of activities in the banking system is to ensure stable development of the bank in the long run.

The current market environment is characterized by the instability of economic processes, which causes rapid, often unpredictable changes in the economy, which can lead to crisis phenomena in the enterprise, including in the banking system. Under such conditions, the introduction of strategic management becomes possible, which allows, taking into account the peculiarities of the market environment, in the long run to stabilize the work of the institution.

Modern banking system is a peculiar organism, which passes all stages of the life cycle, therefore, in the process of managing its activities, it is necessary to determine its development and the search for possible solutions. The quality of the solution of these issues depends on the success of the company at all stages of its life cycle. To ensure effective solution of the questions and strategic management of the system is used.

Defining a strategy gives you the opportunity to control and not fail from the goals set for achieving the best result and further development of the banking system.

Ключові слова: *стратегічне управління; банк; банківська система; апарат управління; довгострокові стратегії.*

Key words: *strategic management; bank; banking system; management apparatus; long-term strategies.*

Постановка проблеми: В сучасних економічних, політичних, соціальних умовах ефективне функціонування банківської системи можливе лише на основі використання нових форм, методів і принципів управління. Так, стратегія управління в банківській сфері повинна визначати як концепцію та пріоритети розвитку (перспективи і принципи поведінки), так і програму дій (план та засоби), які виступають з'єднуючою ланкою системи.

Особливої уваги доцільно приділити основним факторам, які можуть впливати на розвиток банківської системи, розглянуто теоретичні засади функціонування банківської системи України. Важливими є можливі варіанти дій для підтримання та покращення рівня стратегічного функціонування банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: Вагомий внесок у дослідження проблем стану та розвитку банківської системи зробили багато провідних учених та практиків, зокрема С. М. Козьменко, І. В. Волошко, В. В. Масленніков, В. В. Коваленко, О. В. Крухмаль, Ю. Є. Холодна, К. Ф. Черкашина, О. Г. Коренева, О. М. Рац, Ф. І. Шпиг та інші, які в своїх роботах розглядали або окремі проблеми розвитку українських банків, або окремі аспекти їх розвитку в умовах активізації інтеграційно-глобалізаційних процесів та кризи. Проте додаткової уваги потребує дослідження сучасного стану та розвитку стратегічного управління в банківській системі України.

Метою статті є визначення сутності стратегічного управління та дослідження його ролі в банківській системі України, розгляд належних заходів, що спрямовані на поліпшення та розвиток стану банківської системи.

Виклад основного матеріалу: Стратегічне управління банку – це діяльність, направлена на досягнення якісних та кількісних цільових орієнтирів розвитку банку, шляхом здійснення своєчасних змін в організації бізнес-процесів у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням його ресурсного потенціалу.

Основною метою стратегічного управління банками є створення системи управління діяльністю банку [1]. Ця система має дозволяти сформулювати місію та цілі фінансової установи, розробляти та вдосконалювати стратегію розвитку для вдосконалення економічних та соціальних результатів, враховуючи внутрішнє і зовнішнє середовище.

Діяльність банку відбувається завдяки апарату управління, що складається з суб'єктів управління, які здійснюють вплив на об'єкт управління. Суб'єктами стратегічного управління виступають керівний склад

банку, тобто посадові особи та колегіальні органи, які утверджують та контролюють виконання рішення, а також акціонери банку та інвестори. Об'єктом управління є власне комерційний банк, а також зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, в якому він функціонує.

Поняття «стратегічне управління» базується на таких підходах: процесний, цільовий, системний та комплексний.

Процесний підхід розглядає стратегічне управління як певний процес, що складається із послідовності взаємопов'язаних дій. При процесному підході діяльність банку орієнтована на контроль результатів виконання дій. Між процесним та системним підходами існує пряма залежність, адже процес передбачає існування системи. Системна теорія відповідає за дослідження й аналіз характеристик системи, а процесна вивчає функціонування системи, тобто лише зміну властивостей.

Згідно системного підходу, головні особливості системи залежать від складу і властивостей її структурних елементів та забезпечують врахування усіх факторів, які здійснюють вплив на управлінські рішення. Порушення характеристик одного з елементів впливає на діяльність інших. Розвиток банківської установи проходить різні етапи життєвого циклу, впродовж яких може відбуватися прогрес чи регрес, який потребує постійного та ефективного удосконалення в управлінні (рис.1). Тому необхідно контролювати та впливати на зміни в управлінні.

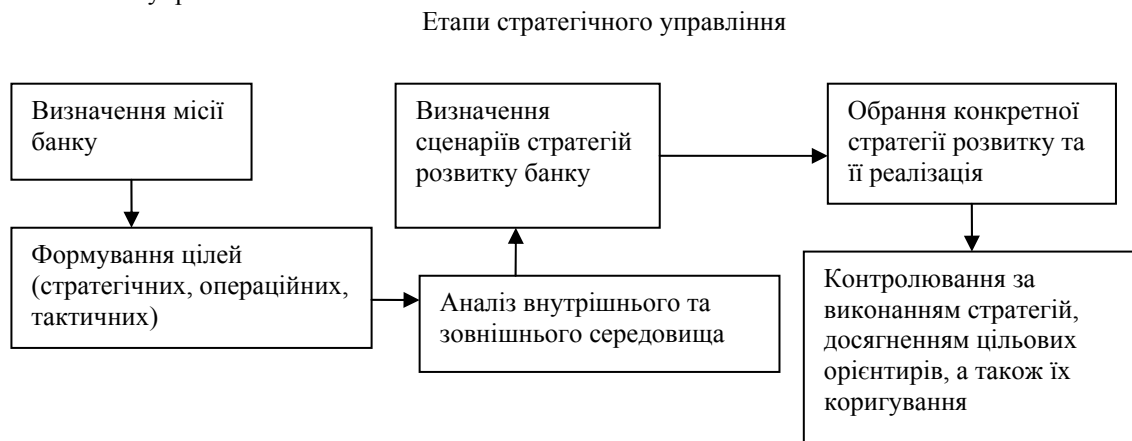


Рис. 1. Етапи стратегічного управління в банківській системі

Цільовий підхід передбачає собою визначення таргетів, досягнення яких і визначає специфіку діяльності фінансової установи. Для цього необхідно визначити довгострокові та середньострокові цілі розвитку та шляхи їх досягнення.

Підводячи підсумок даних підходів, основними характеристиками стратегічного управління банку виступають:

- реалізація топ-менеджментом банку з погодженням стратегічних рішень з акціонерами банку;
- визначення людського потенціалу як системно утворюючого елементу розвитку банку;
- швидке та гнучке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та прийняття управлінських рішень;
- постійна розробка та вдосконалення стратегії управління;
- визначення основних напрямів розвитку банку відповідно до стратегічних цілей.

Існує перелік принципів, які необхідно дотримуватись менеджменту банків для досягнення довгострокових цілей (таблиця 1).

Таблиця 1.

Принципи здійснення стратегічного управління в банку

Принцип	Значення
Рекламності	Дотримання правил, нормативів та нормативних документів, що регулюють діяльність банку
Спеціалізації	Закріплення певних функцій, операцій за кожним підрозділом
Перспективності	Стратегічне управління спрямоване на довгостроковий період, тому є необхідність уникання стратегічних помилок
Інформаційного забезпечення	Своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, яке є важливим для розробки ефективної стратегії
Цілеспрямованості	Визначившись зі стратегією, функціональний склад банку має контролювати свою роботу, підпорядковувати свої дії стратегічним цілям
Гнучкості	Стратегічне управління проводиться в області високої невизначеності, тому курівництво банку має бути готове до проведення коригувальних змін
Спів ставності	При формуванні довгострокових цілей потрібно враховувати реальні можливості банку.

Основними цілями, які ставлять перед собою банки є [2]: повне задоволення потреб клієнтів; збільшення частки ринку; висока якість банківських послуг; висока репутація серед клієнтів; досягнення лідерських позицій в галузі; вигідна ціна на послуги, порівняно з конкурентами; широкий асортимент послуг, які пропонуються банком; висока якість обслуговування; нарощення конкурентоспроможності на міжнародному ринку; підвищення можливості зростання фінансових показників діяльності.

Стратегічне управління розглядається як певна послідовність дій [3-8]. У загальному вигляді цей процес складається з трьох етапів: стратегічний аналіз, розробка стратегії та безпосередньо її реалізація.

На першому етапі, під час здійснення стратегічного аналізу, проводиться оцінка ступеня впливу на теперішній та майбутній рівень розвитку фінансово-кредитної установи зовнішніх та внутрішніх факторів, формулюється їх вплив на стратегічне планування. Під час стратегічного аналізу проходить формування мети та визначення довгострокових цілей, які ставить перед собою банківська установа; визначення обсягу і структури потреб установи для забезпечення її фінансовими ресурсами, необхідними на прогнозований період; аналіз етапів розвитку об'єкта та визначення досягнутого рівня діяльності.

Наступним етапом є розробка сценаріїв, яка здійснюється на основі стратегічного планування. Стратегічне планування полягає у розробці поточних та перспективних планів, здійсненні контролю за їх виконанням. Йому притаманні такі особливості: спрямованість на вирішення ключових цілей банківської установи для забезпечення його соціально-економічного прогресу; орієнтованість на довгострокову перспективу; урахування максимальної кількості факторів, що здійснюють вплив на фінансово-кредитну установу; розроблення заходів та методів, які спрямовані на ухилення та нейтралізацію дії негативних чинників; передбачення змін внутрішнього та зовнішнього середовища, адаптація до них.

Останнім етапом стратегічного управління є безпосередньо реалізація обраної стратегії, яка має довгостроковий стратегічний характер. Сучасний стан економіки вимагає забезпечення гнучкого управління, адже в банківській системі постійно відбуваються певні зміни, існують численні фактори впливу, що вимагають оперативного втручання, вчасного прийняття рішень, вживання необхідних заходів.

Під час реалізації процесу стратегічного управління, банк з метою досягнення запланованих довгострокових цілей має дотримуватися аспектів, таких як організаційний, фінансово-економічний, правовий та соціальний.

Організаційний аспект забезпечує точність передбачення відхилення результативних показників банківської установи, адаптації до змін зовнішнього середовища, конкурентоспроможність наданих товарів і послуг, що впливає на фінансово-економічні показники.

Фінансово-економічний аспект забезпечує досягнення певного рівня економічних показників потенціалу банку, зокрема чистий фінансовий результат, частка установи на ринку банківських послуг, ринкова вартість компанії.

Правовий аспект характеризує відповідність певних управлінських рішень, стосовно банківської діяльності, нормативно-правовим нормам, які регулюють функціонування фінансово-кредитних установ.

Соціальний аспект регулює стратегічні можливості функціонування банків у майбутньому та узгоджує їх з потребами споживачів послуг з метою досягнення відповідного рівня прибутковості та задоволення потреб клієнтів.

Існує система критеріїв, за якими буде доцільно провести оцінку ефективності стратегічного управління в банку та визначити необхідні зміни. Сюди входить: формалізація стратегії, дотримування балансу інтересів, реалізація публічних інтересів, управління невизначеністю стратегічного управління, якість виконання банком своїх функцій в економіці, реалізація фінансовими установами своїх функціональних стратегій.

Дослідження еволюції розвитку теорії стратегічного управління та концепцій банківського менеджменту дозволяє стверджувати про трансформацію наукових поглядів.

Залежно від внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому функціонує банк, формування й реалізація концепції стратегічного управління має ґрунтуватися на врахуванні трансформаційних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, в якому функціонує фінансова установа.

Висновок: Всі етапи управління процесом стратегічного менеджменту комерційним банком повинні бути взаємопов'язані один з одним, з метою негайного втручання суб'єктів стратегічного менеджменту в ситуації, що вимагають оперативного прийняття необхідних управлінських рішень для забезпечення фінансово стабільного функціонування установи.

Використана література.

1. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 734 с
2. Банківська справа: Підручник / За ред. д-ра екон. наук, проф. Коробової Г.Г. - М.: Економіст, 2004. - 751с.
3. Масленніков, В. В. Національні банківські системи[Текст] В. В. Масленніков, Ю. А. Соколов // Банки та банківські системи. – 2006. – № 3. – С. 4–16.
4. Коваленко В.В. Банківська система України [Текст] : монографія / В.В. Коваленко, О.Г. Коренева, К.Ф. Черкашина, О.В. Крухмаль. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 187 с.

5. Холодна Ю.Є. Банківська система [Текст] : навч. посіб. / Холодна Ю.Є., Рац О.М. ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 314 с.
6. Банківська система України: виклики і перспективи- [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=14741673>
7. Харченко Т. О. Управління стратегією розвитку організації на основі аналізу помилок в умовах невизначеності / Т. О. Харченко, О. О. Громов // Електронне наукове фахове видання "Східна Європа: економіка, бізнес та управління" - Випуск № 3(14). – 2018.
8. Харченко Т. О. Особливості формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу / Т. О. Харченко, А. І. Патлайчук // Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці» Національного авіаційного університету Випуск 6 (62) Частина 2 – К.: НАУ, 2017. – с. 32-37

References.

1. Koz'menko, S.M. Shpyh, F.I. and Voloshko, I.V. (2003), *Stratehichnyj menedzhment banku* [Strategic management of the bank], Universytet's'ka knyha, Sumy, Ukraina.
2. Korobova, H.H. (2004), *Bankivs'ka sprava* [Banking], *Ekonomist*, Moscow, Russia.
3. Masliennikov, V. V. and Sokolov, Yu. A. (2006), "National banking systems", *Banky ta bankivs'ki systemy*, vol. 3. pp. 4-16.
4. Kovalenko, V.V. Korenieva, O.H. Cherkashyna, K.F. and Krukhmal', O.V. (2010), *Bankivs'ka systema Ukrainy* [Banking system of Ukraine], DVNZ «UABS NBU», Sumy, Ukraina.
5. Kholodna, Yu.Ye. and Rats, O.M. (2013), *Bankivs'ka systema* [The banking system], Kharkivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet, Kharkiv, Ukraina.
6. National Bank of Ukraine (2015), "Banking System 2015: Challenges and Prospects", available at: <http://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=14741673> (Accessed 10 Jan 2019).
7. Kharchenko, T. O. and Hromov, O. O. (2018), "Management of the organization's development strategy based on the analysis of errors in the conditions of uncertainty", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 3(14).
8. Kharchenko, T. O. and Patlajchuk, A. I. (2017), "Peculiarities of formation of the organization's development strategy based on the life cycle", *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noho aviatsijnoho universytetu, Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 6(62), no.2, pp. 32-37.

Стаття надійшла до редакції 18.01.2019 р.