

## СТРАТЕГІЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО МАКРОЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

**О.С. Вовченко**

Полтавський університет економіки і торгівлі, o-vovchenko@mail.ru

Забезпечення стабільності й ефективності функціонування комерційних банків в динамічному ринковому середовищі залежить від якості та своєчасності прийняття управлінських рішень щодо підвищення життєздатності банківської системи та визначення перспективних напрямів її функціонування. Покращення гнучкості й точності управлінських рішень можливе лише за наявності ефективного інструмента, який дає змогу моделювати процеси управління банківською діяльністю та здійснювати її оцінювання. Таким інструментом повинна бути науково обґрунтована комплексна стратегія, яка у поєднанні з її ефективною реалізацією дозволяє банкам розвинених країн успішно протистояти дії різноманітних негативних факторів оточення, використовувати можливості сприятливого макроекономічного середовища, стабільно розвиватися та поліпшувати своє ринкове становище.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які формуються у системі «середовище – організація». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління поділяє підхід до організації як до відкритої системи, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: підприємствами, банками, установами, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів влади, і дає змогу їй підтримувати достатньо стійке становище, функціонуючи під впливом факторів, що постійно змінюються.

В умовах динамічного макроекономічного середовища роль і фундаментальне значення стратегічного управління підвищуються. Складність та непостійність зовнішнього оточення банківської установи взагалі унеможливають створення універсальної стратегії управління банком, адекватної будь-яким конкретним умовам.

В основі формування стратегії лежить взаємодія між зовнішнім середовищем, функціонуючою системою, тобто самою організацією, яка прагне стабільності, та системою управління, що забезпечує своєчасну реакцію організації на умови функціонування, що змінюються [1, с. 123].

Дослідження еволюції концепцій стратегічного менеджменту у різних країнах дає підстави говорити про наявність багатьох підходів до розробки стратегій та про різноманітність тлумачення складу елементів системи стратегічного управління [2, с. 21]. Кожна з існуючих наукових шкіл

акцентує увагу на певних моделях та методах розробки стратегій, утім, практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного «ідеального» підходу, а з іншого — наявні елементи, щодо правомірності існування яких погоджуються всі вчені.

Враховуючи проблематику нашого дослідження, серед різноманітних підходів до розробки стратегій варто виділити школу зовнішнього середовища, що виникла у 1990-і роки, і яка наголошує на реактивному характері процесу формування стратегії.

Згідно основних постулатів школи зовнішнього середовища, під час розробки стратегії необхідно враховувати наступні властивості макроекономічного середовища банку: стабільність, комплексність, різноманітність ринків та ворожість оточення. У цілому, дана школа прагне розширити загальне уявлення про формування стратегії, розглядаючи зовнішнє середовище третьою – поряд із керівництвом і самою організацією – базовою силою стратегічного процесу [3, с. 236].

Як суб'єкт ринку, банк у процесі формування і реалізації стратегії, на кожному етапі її розробки не може виключити впливу макроекономічного середовища.

Процес стратегічного управління розпочинається зі встановлення місії банку, яка являє собою основну ціль діяльності установи, чітко сформульовану причину її функціонування. В місії відображаються принципи роботи банку, характеристика його внутрішнього потенціалу та зовнішні фактори, які впливають на постановку головної цілі банку (в тому числі й економічні). В умовах змінного макроекономічного середовища при неврахуванні даних чинників, керівництву банку буде важко обрати пріоритети в управлінні, що може призвести до непослідовного менеджменту і недосягнення початково встановленої мети.

Другим етапом формування загальної стратегії є визначення на основі місії банку цілей його діяльності. Цілі банку виявляються у завданнях, які повинні бути конкретними і вимірними, визначеними в часі та реально досяжними. Вони формуються під впливом різноманітних факторів, важливу роль серед яких відіграють стримуючі та стимулюючі фактори зовнішнього середовища.

Необхідно відмітити, що головною метою банку, якій підпорядковані його завдання, є забезпечення стабільного росту, тому залежно від внутрішніх особливостей та макроекономічних факторів діяльності конкретного банку існують різні варіанти досягнення стратегічних цілей.

Наступним етапом стратегічного менеджменту банку є визначення змісту стратегії розвитку установи. Розпочинається він з оцінки потенційних ринкових можливостей і ризиків. З даною метою банку необхідно: виявити сегменти ринку, надати ринкові характеристики сегментам, оцінити привабливість ринку. Варто звернути увагу, що основні ринкові характеристики включають аналіз економічних, політичних, технологічних, демографічних та культурних тенденцій і їх вплив на розвиток банківського сектору [4, с. 26].

Після визначення характеру стратегії, основних макро- та мікроекономічних факторів, що на неї впливають, необхідно оцінити нові можливості, які відкриваються перед банком, та виявити можливі небезпеки. Сильні та слабкі сторони кредитно-фінансового інституту проявляються в таких основних чинниках успіху, як рівень охоплення ринку, розвиток мережі відділень, удосконалення банківських продуктів, впровадження інновацій, покращення просування послуг на ринку, тощо.

Останній та узагальнюючий етап формування банківської стратегії – оцінка фінансових результатів діяльності установи. Розрахунок фінансових результатів в плановому періоді здійснюється на основі кількісного визначення цілей стратегії. Необхідно враховувати, що на досягнення цих цілей впливає ряд чинників, в тому числі макроекономічних, які обов'язково аналізуються на всіх етапах стратегічного планування з урахуванням позитивного та негативного впливу вказаних факторів.

Варто додати, що для забезпечення стабільного розвитку керівництву потрібно постійно підтримувати відповідність затвердженої стратегії змінним умовам, в яких функціонує банк.

В цілому, для стратегічного аналізу макроекономічного середовища доцільно використовувати методологію системного підходу, яка дозволяє врахувати зовнішні фактори, що впливають на діяльність комерційного банку. За такою методологією можна виділити кілька взаємопов'язаних етапів аналізу макроекономічного середовища як одного з основних чинників визначення стратегії:

– оцінка впливу макроекономічних факторів, яка здійснюється з метою виявлення тих зовнішніх чинників, які сприяли розвитку банку та зростанню ефективності його діяльності в минулому, та розгляду можливих сценаріїв їх впливу у майбутньому;

- визначення основних макроекономічних факторів, що відіграють першочергове значення у функціонуванні конкретного банку з точки зору можливостей та небезпек;
- оцінка конкурентного середовища банку та його ніші на ринку банківських послуг;
- аналіз сегментації ринку банківських послуг та їх споживачів, тобто виявлення груп клієнтів банку, які мають спільні інтереси, потреби й уподобання.

Необхідно відмітити, що макроекономічне середовище банку є складним, що зумовлюється невизначеністю інформації про характер впливу та тривалість дії будь-якого фактора та неможливістю спрогнозувати абсолютно всі наслідки такого впливу. Тому в залежності від стану середовища, внутрішнього потенціалу та мети діяльності установи в такому середовищі, банк може обрати кілька варіантів стратегії (табл.) [4, с. 70].

Дана матриця показує, що в залежності від можливостей банку, він може використовувати одну із запропонованих стратегій, тобто кожна установа повинна мати індивідуальну, адаптовану до умов макроекономічного середовища стратегію, яка базуватиметься на ряді основоположних принципів [5, с. 7]:

- наявність чітко визначеного генерального курсу розвитку, який враховуватиме можливості та безпеки в усіх напрямках діяльності банку;

Таблиця – Матриця стратегій комерційного банку в залежності від стану макроекономічного середовища

Стан середовища / Стан внутрішнього потенціалу банку	Несприятливий	Нейтральний	Сприятливий
Несприятливий	Консолідація	Збереження позицій	Орієнтація на лідера-конкурента
Нейтральний	Пошук резервів	Збереження позицій / Орієнтація на лідера-конкурента	Помірне зростання
Сприятливий	Збереження позицій / Помірне зростання	Випереджувальне зростання	Інноваційний прорив

- підпорядкованість стратегії досягненню основних цільових орієнтирів діяльності банку;
- забезпечення гнучкості стратегії відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- безперервне удосконалення менеджменту банку для підвищення його ефективності;
- готовність до адекватних внутрішніх змін;
- залучення всього колективу банку до розробки і впровадження стратегії під керівництвом топ-менеджерів та акціонерів банку;
- мінімізація стратегічних ризиків;
- забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Отже, вдалою можна вважати стратегію, яка сприяє стабільному розвитку банку та банківської системи країни в цілому, забезпечує зменшення вразливості банків до негативних макроекономічних чинників та підвищує ефективність їх функціонування за сприятливих умов. Тобто така стратегія діяльності банку та успішна її реалізація, як правило, сприяють:

- підпорядкованості поточних планів, інвестиційних та інших довгострокових рішень стратегічним цілям;
- досягненню лідируючих позицій на ринку банківських послуг;
- введенню інновацій;
- зміцненню фінансового стану, підвищенню стійкості банку до кризових тенденцій;
- підвищенню довіри з боку вкладників та інвесторів;
- виходу банківської установи на міжнародні фінансові ринки.

## Література:

1. Єгоричева, С.Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти [Текст]: монографія / С.Б. Єгоричева; ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». – Полтава: ТОВ «АСМІ», 2010. – 348 с.: іл..
2. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління [Текст]: підручник./ З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
3. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента [Текст] / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. — СПб: Издательство «Питер», 2001. – 336 с.
4. Лёвин, С.А. Стратегия повышения эффективности деятельности регионального банка [Текст]: дис. канд. экон. наук: 08.00.10: защищена 23.06.2009 / Лёвин Сергей Александрович. – Саратов 2009. – 190 с.
5. Алавердов, А.Р. Стратегический менеджмент в банке [Текст] / А.Р. Алавердов. – М., МФПА, 2005. – 157 с.