

## Методичні підходи до формування та реалізації стратегії забезпечення ефективності діяльності банку

*Досліджено методичні підходи до формування та реалізації стратегії забезпечення ефективності діяльності банку, необхідність і ефективність застосування стратегічного планування та управління в умовах динамічного внутрішнього середовища перехідного періоду роботи банку. Запропоновано банківську стратегію, яка повинна визначатися такими параметрами, як узгодженість із фінансовими ресурсами, що можуть бути акумульовані банком та спрямовані в активні операції з метою забезпечення прибутковості; узгодженість отриманих результатів і витрат на їх досягнення; досягнення оптимального співвідношення між очікуваною ефективністю та можливими ризиками, які характерні для діяльності банку; узгодженість діяльності банку із загальноекономічними умовами, що склалися в Україні.*

*Ключові слова: стратегія, банк, ефективність, планування та управління.*

В економічній науці та, відповідно, у банківській практиці існують різноманітні точки зору на необхідність і ефективність стратегічного планування та управління у мовах динамічного внутрішнього середовища перехідного періоду. Останнім часом у наукових виданнях точиться дискусія щодо доцільності та необхідності стратегічних розробок в умовах економічної нестабільності і невизначеності.

Багато керівників банків вважають, що даний вид планування і управління є недоцільним, оскільки часовий горизонт достовірного прогнозу є досить обмеженим. Ця точка зору не враховує теоретичних положень даного питання: реалізація науково обґрунтованих комплексних стратегій дає змогу протистояти дії негативних факторів, які виникають здебільшого стохастично. В умовах мінливого зовнішнього середовища суттєво зростає ймовірність настання негативних наслідків управлінських помилок, що в загальному призводить до зниження ефективності банківської діяльності. Прийняття будь-якого тактичного рішення у банківській діяльності без опору на стратегічні цілі робить його в практичному аспекті непослідовним, а найчастіше – необґрунтованим.

Проблеми розвитку та підвищення ефективності діяльності банківської системи досліджували вітчизняні науковці та економісти-практики І. Алексєєв, Ф. Бутинець, О. Вовчак, А. Герасимович, Н. Головач, О. Заруба, Г. Карчева, О. Ковалюк, М. Козоріз, О. Копилюк, І. Івашина, Б. Луців, М. Могильницька, А. Мороз, І. Парасій–Вергуненко, Л. Примостка, Т. Раєвська, К. Раєвський, Т. Смовженко, І. Сало, Р. Слав'юк, Р. Тиркало, Ф. Турко, О. Шевцова та ін.

Однак зміни останніх років зумовлюють необхідність перегляду існуючих положень стосовно управління банківською діяльністю та розроблення нових підходів до управління ефективністю діяльності банків з урахуванням не тільки реальної ситуації, але й перспектив їх розвитку.

На даний час наукові теорії стратегічного планування і управління сучасною корпоративною фірмою досить повно висвітлені у зарубіжній та вітчизняній літературі. Меншою мірою розроблені прикладні аспекти цієї теорії до банківської діяльності. Найбільш повно питання формування банківських стратегій розглянуті в класичній праці Дж. Сінкі, де вони висвітлюються в рамках теорії банківської фірми. Аналізу проблем стратегічного планування і управління банківською діяльністю в українських умовах приділяється надзвичайно мало уваги, що й зумовлює актуальність даного дослідження [1].

Банківська стратегія повинна визначатися такими параметрами: узгодженість із фінансовими ресурсами, які можуть бути акумульовані банком та спрямовані в активні операції з метою забезпечення прибутковості; узгодженість отриманих результатів і витрат на їх досягнення; досягнення оптимального співвідношення між очікуваною ефективністю та можливими ризиками, які характерні для діяльності банку; узгодженість діяльності банку із загальноекономічними умовами, що склалися в Україні.

У таблиці 1 подано характеристику основних банківських стратегій.

Таблиця 1

Класифікація та характеристика основних банківських стратегій \*

Вид стратегії	Характеристика стратегії
<i>Стратегії прямого економічного управління</i>	
Кредитно-інвестиційна стратегія	Визначає види, умови, обсяг і структуру кредитних та інвестиційних операцій банку, способи та дії щодо їх проведення
Депозитно-акумуляційна стратегія	Визначає види, умови, обсяг і структуру пасивних операцій банку, способи та дії щодо їх проведення
Регіональна стратегія	Визначає способи адаптації кредитно-інвестиційної та депозитно-акумуляційної стратегій залежно від особливостей соціально-економічного розвитку регіону
<i>Стратегії внутрібанківського управління</i>	
Стратегія забезпечення ліквідності	Визначає стійкість заданого рівня ліквідності банку за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел її підтримки в умовах наявної ситуації
Процентно-цінова стратегія	Визначає раціональну величину процентів за активними і пасивними операціями і тарифів пропонованих банком послуг, включаючи перелік операцій, які проводяться без стягнення плати
Стратегія оптимізації сплати податків	Забезпечує оптимізацію сум сплачуваних податків, що дає змогу максимізувати прибуток та визначає вплив податкового законодавства та наслідки його змін
Стратегія управління ризиками	Передбачає класифікацію банківських ризиків, задає рівень їх впливу на діяльність банку і визначає адекватні управлінські дії щодо мінімізації можливих негативних наслідків у випадку реалізації того чи іншого ризику (сукупності ризиків)
<i>Стратегії непрямого економічного управління</i>	
Стратегія використання банківських технологій	Визначає випереджувальні дії банку в частині техніко-технологічних змін, впровадження новітніх банківських та інформаційних технологій з урахуванням впливу науково-технічного прогресу
Інтеграційна стратегія	Встановлює способи взаємодії з іншими банками, державними і регіональними органами влади, клієнтами та включає функції фінансової та управлінсько-організаційної взаємодії банку із ними
Організаційна стратегія	Визначає рівень централізації і децентралізації в управлінні банком, можливу реструктуризацію банку відповідно до змін внутрішніх або зовнішніх умов.
Соціальна стратегія	Задає тип і структуру персоналу банку, порядок набуття необхідної кваліфікації, визначає оптимальні способи взаємодії банку із працівниками

\* За даними: [2, с. 43-47].

В сучасних умовах становлення і розвитку банківської системи України одним з найважливіших методів управління банком є вироблення стратегії забезпечення ефективності банківської діяльності, що дає можливість банку стабільно зростати, реалізувати всі наявні можливості і виступає одним з основних факторів успіху функціонування банківської установи.

На нашу думку, **стратегія забезпечення ефективності діяльності банку** визначається як сукупність цілей, дій, спрямованих на ефективну роботу банківської установи через координацію та ефективне використання ресурсів, а також вибір максимально дієвих методів та способів її забезпечення.

Розроблення такої стратегії виступає доволі складним процесом, що зумовлено багатьма обставинами. Перш за все, в результаті обраних напрямів діяльності банку, вона повинна здійснюватися на основі ретельного перспективного аналізу, прогнозування зовнішніх тенденцій (стану макроекономічного середовища, кон'юнктури ринку банківських послуг та його окремих сегментів, особливостей оподаткування та державного регулювання діяльності банків) та внутрішніх умов (обсягів та структури ресурсної бази банку, цілей і завдань розвитку, відносної дохідності різноманітних активів з урахуванням факторів ліквідності та ризику тощо), ймовірний характер яких затрудняє процес формування цієї стратегії.

На наш погляд, процес формування стратегії ефективності діяльності банку в загальному вигляді можна представити за допомогою рисунку 1, який передбачає виділення дев'яти основних етапів.

**Перший етап** – встановлення мети і цілей банку відповідно до напрямів його діяльності. На даному етапі пропонується здійснення наступних позицій:

- Визначення мети діяльності банку, яка повинна бути спрямована у майбутнє та формулювати ставлення банку до своїх вкладників, персоналу тощо. Мету слід формулювати як забезпечення клієнтів усіма можливими видами банківських послуг задля отримання прибутку за умови найменшого ризику.
- Формулювання конкретних цілей ефективної діяльності банку, від реалізації яких залежить здійснення конкретних операцій, прибутковість банку, встановлення певних внутрішніх норм та відповідних практичних рекомендацій.

Такими цілями виступають: розширення бази клієнтів та налагодження з ними ділових зв'язків з метою розширення сфери їхнього обслуговування; формування ресурсної бази банку для забезпечення здійснення кредитних та інвестиційних операцій у необхідних обсягах; формування оптимальної структури банківських активів і пасивів; розширення сфери діяльності банку шляхом проникнення на нові ринки через активізацію відповідних напрямків діяльності; забезпечення клієнтоорієнтованої організації банку (оптимальний розподіл ліній банківського бізнесу та обов'язків і повноважень менеджерів; орієнтація на створення і оптимізацію продуктових технологій / бізнес-процесів; введення клієнтоорієнтованих інформаційних систем тощо); досягнення оптимального співвідношення між обсягом і структурою вкладень та їх ресурсним забезпеченням з позицій максимальної дохідності та мінімального ризику.

**Другий етап** формування та реалізації забезпечення ефективності діяльності банку – проведення відповідної аналітичної роботи, що передбачає перш за все визначення основних напрямів зниження витрат банку та вибір найприбутковіших напрямів кредитно-інвестиційних вкладень. При цьому банкам слід врахувати напрями залучення та вкладення коштів в активні операції. У відповідності з цими критеріями можна виділити наступні напрями цієї стратегії банку:

- залучення зобов'язань на тривалий термін з метою надання довгострокових кредитів та здійснення широкомасштабних інвестицій;

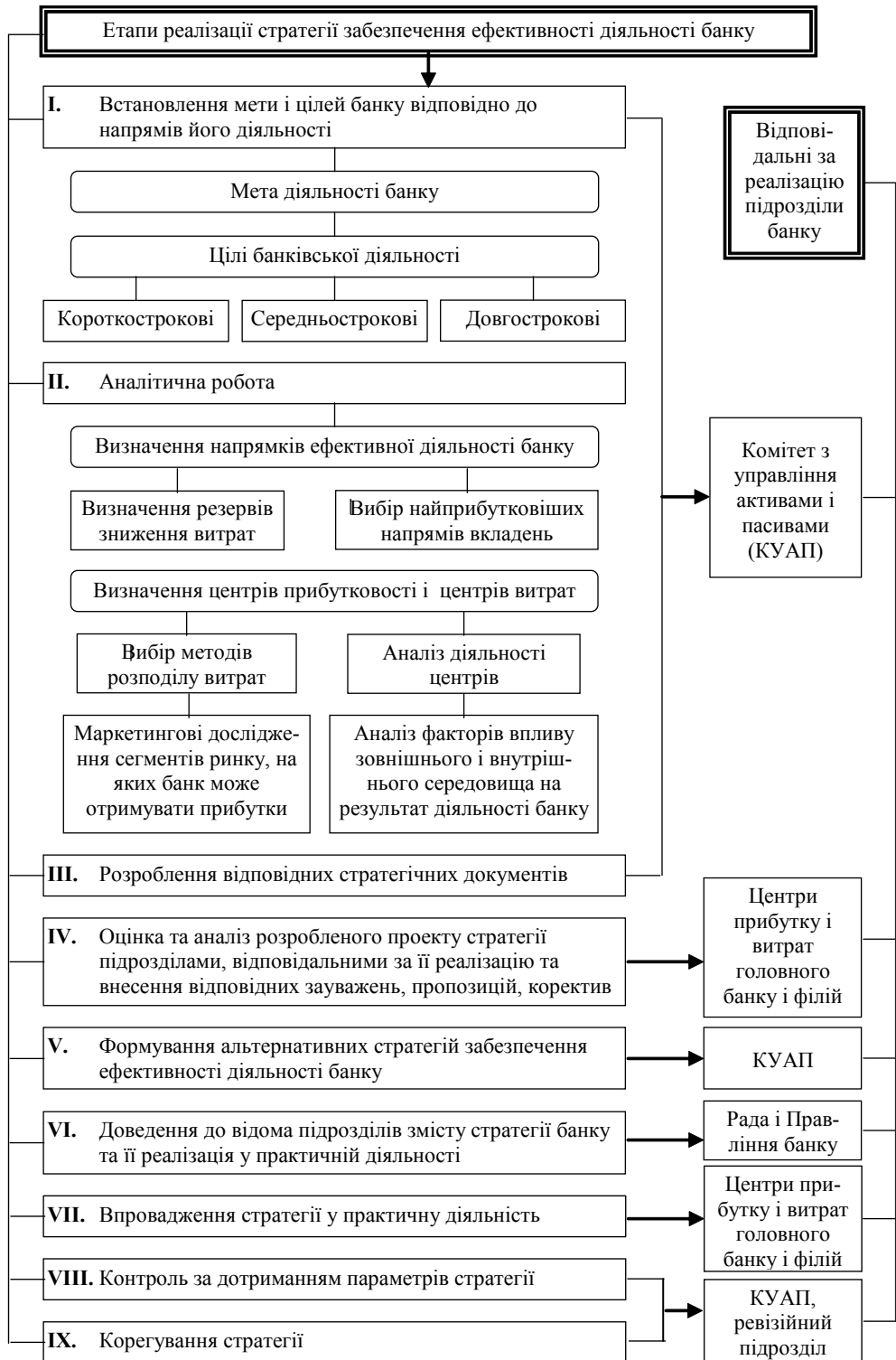


Рис. 1. Алгоритм формування та реалізації стратегії забезпечення ефективності діяльності банку (Власна розробка автора)

- залучення коштів до запитання з метою оптимізації структури балансу, дотримання показників ліквідності, здійснення поточних активних операцій;
- залучення ресурсів на коротко – та довгостроковий період з метою прибуткової діяльності банку.

Орієнтація на вказані напрями виступає ключовою ланкою формування стратегії забезпечення ефективної роботи банку, що, своєю чергою, визначає склад і структуру капіталу і зобов'язань банків, прогнозований обсяг витрат, які матиме банк у результаті формування ресурсної бази, а також рівень прийнятних ризиків та підходи до аналізу напрямів підвищення прибутковості банку. В даному випадку мова йде про так звані пасивні напрями даної стратегії.

Наступною складовою другого етапу процесу формування та реалізації стратегії забезпечення ефективної діяльності банку є визначення центрів прибутковості і центрів витрат банку. Ґрунтовно розроблена стратегія виступає передумовою для забезпечення здійснення банком активних операцій у заданих обсягах і напрямках, ефективного використання ресурсів та зниження витрат.

При цьому необхідним є забезпечення відповідності не лише загальних обсягів активних операцій банків та джерел їх фінансування, але й низки показників, які характеризують дохідність і ризик, що значною мірою залежать від виду використовуваних зобов'язань, які різняться між собою за вартістю залучення, ступенем ризику їх вилучення тощо.

Таким чином, процес розроблення стратегії забезпечення ефективної діяльності банків та практична її реалізація повинні охоплювати як формування основних напрямів прибуткового вкладення коштів банків, так і визначення необхідних резервів зниження витрат стосовно їх ресурсного забезпечення.

Зазначимо, що одним із найголовніших завдань впровадження цієї стратегії в банківську практику є реорганізація організаційної структури банку, виділення центрів відповідальності і визначення оціночних показників, які характеризують їх роботу. На думку Р. Ольхової, розподіляючи структурні підрозділи банку за центрами відповідальності, слід врахувати: інформаційні потоки, що проходять і формуються у підрозділах; продукти і послуги, які споживаються ними; визначення споживача банківського продукту, який виробляє підрозділ [3, с. 14].

Залежно від функцій, виконуваних підрозділами банку, та кінцевих споживачів банківського продукту усі підрозділи установи банку, на думку І. Парасій-Вергуненко, групуються відповідно у центри прибутку (бізнес-центри), центри витрат і центри інвестицій. Критерії визначення категорії центру відповідальності можуть бути різними: участь у наданні продуктів зовнішнім та внутрішнім користувачам; можливість отримання доходів / виникнення витрат стосовно до даних підрозділів; рівень відповідальності, який несе даний підрозділ за отримання доходів чи здійснення витрат; виконання комплексу взаємопов'язаних послуг та операцій у межах технологічного ланцюжка тощо. Якщо ж конкретний структурний підрозділ несе лише витрати або його продукцію у вигляді доходу оцінити неможливо, то такий підрозділ доцільно віднести до центрів витрат, а якщо його результат діяльності вимірюється різницею між доходами і витратами – то до центрів прибутку [4].

Незважаючи на кількісну меншість серед загальної кількості підрозділів бізнес-центрів (центрів прибутку), вони посідають провідне місце у фінансовій структурі банку, оскільки головне їхнє завдання полягає в отриманні прибутку (переважно кредитування, операції з цінними паперами та іноземною валютою).

Оскільки діяльність керівників цих підрозділів вимірюється та оцінюється розміром отриманого прибутку, вони мають значний стимул для прийняття рішень щодо використання ресурсів та продажу банківських продуктів. Застосування концепції бізнес-центрів є одним із найважливіших інструментів, який

дає можливість децентралізувати в банках відповідальність за отримання кінцевого результату. Водночас необхідно дотримуватися принципу відповідності підвищення ефективності роботи бізнес-центрів загальній стратегії банку. Іноді ключовими показниками для оцінки результатів роботи цих підрозділів можуть бути не отримуваний ними прибуток та рівень рентабельності, а рівень виконання бюджету доходів і витрат окремими центрами відповідальності, які належать до центрів прибутку. Таке явище можна обґрунтувати тим, що не всі види банківської діяльності мають однаковий рівень рентабельності, однак для задоволення потреб клієнтів банк усе ж таки мусить надавати навіть низькорентабельні або ж нерентабельні послуги.

Формування та реалізація стратегії забезпечення ефективної роботи банку передбачає розробку внутрішніх інструктивних документів, у яких фіксуються основні її принципи та положення.

Групування та розподіл підрозділів банку за центрами відповідальності доцільно зафіксувати у відповідному положенні (меморандумі) про фінансову структуру банку, в якому необхідно висвітлити наступні моменти:

- Перелік створених центрів та їх характер (центри прибутку або витрат). У цьому розділі слід навести створювані в банку центри відповідальності та передбачити критерії їх віднесення до того чи іншого центру відповідальності.
- Належність підрозділу банку до конкретного центру. Фіксується закріплення підрозділів за центрами відповідно до організаційної структури банку.
- Розподіл за центрами видів діяльності, продуктів, послуг. Вказується порядок визначення вартості продуктів і послуг та зазначається, які з них споживаються всередині банку, а які – зовнішніми клієнтами.
- Порядок розподілу витрат по інших центрах, який закріплює прийняту методологію рознесення витрат за центрами відповідальності та основні принципи вибору критеріїв розподілу витрат окремих підрозділів.
- Фінансова структурна схема. Після визначення центрів відповідальності будується схема фінансової структури банку, яка розкриває взаємозв'язок між різними центрами. При цьому слід врахувати те, що філії для головного офісу банку виступають центрами прибутку.

Основна перевага, яку матиме банк, розробивши таке положення, полягає в тому, що керівництво банку отримує можливість розраховувати і контролювати фінансові результати діяльності кожного центру. Це допомагає не лише управляти прибутковістю, але й контролювати витрати не лише окремих підрозділів, а й установи банку загалом.

Процес підготовки стратегії забезпечення ефективної роботи банку пропонуємо побудувати таким чином (рис. 2).

Що стосується системного підходу до розроблення такого документа, то слід зауважити, що цей процес являє собою досить складну систему координації та корегування на кожному ієрархічному рівні. Ці обставини потребують відповідної оцінки можливостей ефективної діяльності банку та механізмів її реалізації, що втілюватиметься в розробку конкретних банківських продуктів та каналів їх збуту клієнтам.

На четвертому етапі процесу формування та реалізації стратегії забезпечення ефективної роботи банку рекомендується провести оцінку та аналіз розробленого проекту стратегії підрозділами, відповідальними за її реалізацію та внесення відповідних зауважень, пропозицій, коректив, та затвердити остаточний варіант стратегії.

На п'ятому етапі даного процесу рекомендується розробити альтернативні варіанти стратегії, до яких слід вдатися у випадку невдалої реалізації попереднього варіанта. При цьому необхідно чітко визначити та обумовити функціональну відповідальності усіх тих структурних підрозділів банку, які нести будуть її за виконання



Рис. 2. Послідовність розроблення положення про фінансову структуру банку

конкретного етапу цілісного процесу формування та реалізації стратегії забезпечення ефективної роботи банку, що пропонуємо здійснити на шостому етапі.

Сьомим етапом процесу формування та реалізації стратегії є її впровадження у практичну діяльність банку. Діяльність банків на ринку банківських продуктів повинна передбачати узгоджене функціонування відповідних підрозділів, і для його забезпечення в банках створюється спеціальний координаційний орган – Комітет з управління активами і пасивами (КУАП), який повинен реалізувати наступну мету: формує та розробляє відповідну стратегію та політику; затверджує організаційну структуру процесу роботи банку; встановлює напрямки диверсифікації портфелів банку; знаходить додаткові ресурси для розширення діяльності; визначає цінову політику банку операціями та послугами банку; здійснює аналіз та управління ризикам, що є характерними для операцій банку.

На даному етапі з метою деталізації роботи у напрямку підвищення ефективності установи банку пропонуємо створити Комітет з підвищення ефективності роботи банку, до складу якого, окрім вищого керівництва банку, могли б увійти, перш за все, керівники центрів відповідальності банку, а також фахівці тих підрозділів, які є найбільш дотичними і компетентними в питаннях фінансової структури банку. До функцій і повноважень цього підрозділу банку слід віднести наступні: внесення пропозицій керівництву банку щодо зміни діючих положень політики банку щодо управління прибутковістю; обґрунтування процентних ставок по залученню та розміщенню коштів, встановлення процентної маржі за активними і пасивними операціями, можливих відхилень процентних ставок як для філій, так і

за окремими видами операцій; визначення джерел додаткових ресурсів та напрямів їх прибуткового розміщення; розроблення методик розрахунку процентних ставок банку щодо залучення та розміщення ресурсів; визначення та затвердження порядку взаємодії центрів відповідальності, зокрема підрозділів головного банку і філій з питань залучення і розміщення ресурсів; розроблення принципів та методики розрахунку розміру ставок трансфертного ціноутворення; пошук додаткових резервів щодо підвищення доходів та зниження витрат установи банку; розроблення та обґрунтування пропозицій щодо оптимізації фінансової структури банку.

Розроблений таким чином проект стратегії забезпечення ефективної роботи банку повинен бути доведений до відома усіх підрозділів, які будуть відповідальними за реалізацію в практичній діяльності даної стратегії. Цей проект повинен бути ними проаналізований з метою оцінки чіткості викладення цілей політики і можливостей їх практичної реалізації відповідно до тих нормативних процедур, які пропонуються як методичне забезпечення реалізації стратегії. Внесення працівниками підрозділів, які відповідають за поточне впровадження стратегії, зауважень, рекомендацій та поправок до проекту стратегії є необхідною умовою забезпечення її гнучкості й максимальної адекватності та відповідності як внутрішнім можливостям банку щодо підвищення прибутковості банку, так і безпосереднім потребам тих конкретних клієнтів, на обслуговування яких банк орієнтує свою стратегію.

Наступним моментом у системі заходів організаційно-управлінського характеру щодо реалізації стратегії банку є її офіційне затвердження вищим керівництвом банку (Радою директорів і Правлінням) та доведення змісту даного документа до усіх структурних підрозділів.

Восьмим етапом системи заходів з реалізації депозитної політики банку також виступає визначення повноважень щодо забезпечення контролю за дотриманням усіма підрозділами банку всіх необхідних технологічних процедур організації виконання стратегії, передбачених відповідними нормативними актами НБУ та внутрішніми положеннями та інструкціями банку. Такі повноваження найбільш доцільно покласти на ревізійне управління банку та Комітет з підвищення ефективності роботи банку. В межах цих повноважень дані підрозділи повинні здійснювати перевірки банківських працівників щодо реалізації останніми розробленої стратегії.

При цьому можна стверджувати, що за умов дії вищевказаного механізму дієвість розробленої стратегії вирішальним чином залежить від організації всебічного контролю (моніторингу) і спостереження за фінансовою діяльністю банку. Тому визначення механізму застосування основних процедур контролю у практиці банківської діяльності слід вважати одним із ключових елементів у реалізації стратегії підвищення ефективності роботи банку і досягнення поставлених нею завдань.

На нашу думку, при визначенні загальної спрямованості організації контролю за виконанням положень даної стратегії, доцільно виділити такі моменти: контроль за загальним станом сформованого банком кредитного, депозитного та інвестиційного портфелів шляхом оцінки їх структури, рівня диверсифікованості та порівняння з критеріальними значеннями системи показників, призначених для оцінки ефективності роботи банку; контроль за правильним дотриманням усім банківським персоналом, відповідальним за практичне провадження стратегії, тих обов'язків і повноважень із прийняття рішень, які передбачені існуючими у банку правилами розподілу функціональних обов'язків між працівниками.

Останній із зазначених елементів контролю безпосередньо стосується системи організаційно-управлінських заходів з реалізації стратегії забезпечення ефективної роботи банку, що, на нашу думку, має утворювати окремо розроблений у її складі механізм прийняття рішень і організації роботи банківських працівників при виконанні положень і директив, передбачених основним змістом цієї стратегії.



Отже, формування чіткої та гнучкої стратегії банку за усіма вищеописаними напрямами та етапами слід вважати необхідною умовою раціональної організації діяльності банку у сфері фінансової структури та відповідних відносин між банком та його клієнтами, що визначається, перш за все, правильною постановкою мети і стратегічних цілей загальної ділової політики банку, пріоритетів в обслуговуванні перспективних груп клієнтів та використанні адекватних видів банківських продуктів, а також розробкою усіх необхідних технологічних процедур у вигляді спеціального алгоритму дій і заходів банківського персоналу та їх професійних обов'язків і повноважень у прийнятті рішень, що стосуються проведення підвищення прибутковості установи банку.

#### Список використаних джерел

1. Синки Дж. мл. Управление финансами в коммерческих банках / Дж. мл. Синки ; пер с англ. – М. : Catallaхu, 1994. – 820 с.
2. Егорова Н.Е. Предприятия и банки: Взаимодействие, экономический анализ, моделирование: учеб. –практ. пособие / Н.Е. Егорова, А.М. Смулов. – М. : Дело, 2002. – 456 с.
3. Ольхова Р.Г. Современный банк: от оценки рентабельности до особенностей системы управления доходностью / Р.Г. Ольхова // Банковские услуги. – 2001. – №7–8. – С. 3–47.
4. Парасій–Вергуненко І. Організація управлінського обліку в банках. Деякі аспекти теорії і практики / І. Парасій–Вергуненко // Вісник НБУ. – 2004. – №10. – С. 26–34.

**Галайко Н.Р. Методические подходы к формированию и реализации стратегии обеспечения эффективности деятельности банка.**

*Исследованы методические подходы к формированию и реализации стратегии обеспечения эффективности деятельности банка, необходимость и эффективность применения стратегического планирования и управления в условиях динамичной внутренней среды переходного периода работы банка. Предложена банковская стратегия, определяющаяся такими параметрами, как согласованность с финансовыми ресурсами, которые могут быть аккумулированы банком и направлены в активные операции с целью обеспечения прибыльности; согласованность полученных результатов и расходов на их достижение; достижение оптимального соотношения между ожидаемой эффективностью и возможными рисками, характерными для деятельности банка; согласованность деятельности банка с общеэкономическими условиями, сложившимися в Украине.*

*Ключевые слова: стратегия, банк, эффективность, планирование и управление.*

**Galayko N.R. Methodical Approaches to the Forming and Realization of Strategy of the Providing of Efficiency of Bank Activity.**

*Methodical approaches to the forming and realization of strategy of the providing of efficiency of bank activity, necessity and efficiency of application of the strategic planning and management in the conditions of dynamic internal environment of transitional period of work of the bank have been studied. Bank strategy which must be determined by such parameters, as co-ordination with financial resources which can be accumulated by a bank and directed to active operations with the purpose of providing of the profitability; co-ordination of the obtained results and expenses for their achievement; achievement of optimum correlation between the expected efficiency and possible risks, typical for bank activity; co-ordination of bank activity with economical terms formed in Ukraine has been offered.*

*Key words: strategy, bank, efficiency, planning and management.*

Надійшло 05.11.2008 р.