

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ РОЗВИТКУ БАНКА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті розглянуто теоретичні основи розвитку стратегічних орієнтирів банку, поняття «стратегія банку», її основні характеристики та загальні риси. Проведено аналіз публікацій, присвячених формуванню стратегічних орієнтирів розвитку банківських установ, який засвідчив багатий спектр досліджень з цієї проблематики. Особливу увагу приділено дослідженню факторам, що впливають на розвиток банківської системи України в цілому. Досліджено передовий досвід комерційних банків та проаналізовано загальні проблеми щодо формування стратегій управління. Сформульовано рекомендації з управління банківськими ресурсами та капіталом в умовах нестабільного середовища сьогодення. Запропоновано антикризові стратегічні напрямки розвитку банків, спрямовані на удосконалення менеджменту та підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: стратегія банку, стратегічне управління, нестабільне середовище, ліквідність банку, банківська система.

Продіус Юлія, Грузнова Валерія

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ РАЗВИТИЯ БАНКА В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ СРЕДЫ

В статье рассмотрены теоретические основы развития стратегических ориентиров банка, понятия «стратегия банка», ее основные характеристики и общие черты. Проведен анализ публикаций, посвященных формированию стратегических ориентиров развития банковских учреждений, который показал богатый спектр исследований по этой проблематике. Особое внимание уделено исследованию факторов, влияющих на развитие банковской системы Украины в целом. Исследован передовой опыт коммерческих банков и проанализированы общие проблемы формирования стратегий

управління. Сформульовані рекомендації по управлінню банківськими ресурсами і капіталом в умовах нестабільної середовища. Предложено антикризові стратегічні напрями розвитку банків, направлені на удосконалення менеджменту і підвищення конкурентоспроможності.

Ключевые слова: стратегія банку, стратегічне управління, нестабільна середовища, ліквідність банку, банківська система.

Prodius Yuliya, Gruznova Valeriia

FORMATION OF STRATEGIC DIRECTIONS OF BANK DEVELOPMENT IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT

The article considers theoretical basis for the development of the strategic objectives of the Bank, the concept of "Bank's strategy", its basic characteristics and common features. The analysis of publications devoted to the formation of strategic guidelines for the development of banking institutions, which showed a wide range of research on this issue. Special attention is paid to investigation of factors influencing the development of the Ukrainian banking system in General. Researched best practices of commercial banks and analyzes the common problems of forming management strategies. Recommendations for the management of the Bank's resources and capital in an unstable environment. Proposed anti-crisis strategic directions for the development banks to improve management and competitiveness.

Keywords: strategy, strategic management, unstable environment, bank's liquidity, the banking system.

Постановка проблеми. Банківські системи, які акумулюють політичні, макроекономічні та інституціональні ризики, в умовах зростаючої нестабільності опиняються в найбільш несприятливому становищі. Швидка зміна умов функціонування, вплив зовнішнього середовища, необхідність внутрішніх перетворень зумовлюють постійне удосконалення банківської системи. Відсутність системи прогнозування та попередження кризових явищ, не достатньо серйозне відношення адміністрації банківських установ до оперативних проблем та відсутність необхідних резервів і стало

причиною того, що перед частиною українських банків постала проблема банкрутства [2, с. 204].

Сьогодні у нестабільному середовищі банківська система не може розвиватись у відриві від усієї економіки, перебуваючи у кризовому стані їй потрібно забезпечити подальшу модернізацію і оптимізацію роботи банків. Банківські установи переживають складний період реформування, що супроводжується девальвацією гривні, безробіттям, масовими банкрутством банків, їх ліквідацією та іншими негативними наслідками. В умовах нестабільного середовища сьогодення, впровадження стратегічного управління стає одною із важливих умов виживання банку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема формування та практичного застосування стратегічного управління в діяльності банків розглядається як закордонними, так і вітчизняними вченими, такими як: І. Ансофф, Д. Шендел, А. Томпсон, Дж.Стрікленд, А. Зуб, А. Пересада, О. Люкшинов, О. Барановський, В. Пономаренко, О. Кузьмін, О. Тридід, І. Ігнат'єв, О. Колодізев, В.Василенко, О. Гетьман, М. Мартиненко, З. Шершньова, Т. Ткаченко та багато інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, незважаючи на значну кількість робіт вітчизняних і зарубіжних вчених, в яких аналізуються різні аспекти стратегічного управління в діяльності фінансових установ, недостатньо розробленими залишаються напрямки стратегічних заходів в сучасних умовах, що визначає потребу в додаткових наукових дослідженнях.

Метою статті є вивчення сутності, тенденцій та проблем розвитку банківської системи України, з метою розробки стратегічних напрямків розвитку банку в складних економічних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нестабільність ситуації на фінансових ринках, погіршення економіки країни, падіння рейтингів найбільших транснаціональних фінансових інститутів, криза антикризових програм та інструментів впливу – ці і багато інші фактори зовнішнього середовища мають критичний вплив на банківську систему. В таких умовах необхідною умовою для досягнення цілей і завдань банку є стратегія розвитку банку на кілька років. Наявність стратегії вигідно і акціонерам – їх уявлення про

майбутнє банку стають реальністю, і співробітникам банку – вони отримують чітке уявлення про стратегічні цілі та завдання банку і про те, що необхідно робити конкретно їм.

Стратегічне планування можна визначити як процес розробки альтернативних стратегій управління банком в області маркетингу, управління ресурсами та ризиками, організації діяльності персоналу, що забезпечують досягнення її цілей, узгоджених з вимогами ринку і внутрішнім потенціалом кредитної організації. Воно передбачає визначення місії банку, його цілей і завдань, пріоритетів і програм перспективного розвитку на довгострокових горизонтах планування.

Процес стратегічного планування забезпечує реалізацію функцій по формуванню стратегії і її безперервної адаптації до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування банку. Він об'єднує процедури стратегічного планування, бізнес-планування та поточного планування на базі єдиного інформаційного простору, єдиної технології та методології.

Стратегія банку - це концептуальна основа його діяльності, що визначає пріоритетні цілі і завдання, і шляхи їх досягнення. Стратегія банку слугує орієнтиром для прийняття остаточних рішень, що стосується діяльності ринків у майбутньому, продуктів, організаційної структури, прибутковості і профілю ризиків для керівників банку на всіх рівнях його діяльності, тобто вона є основою всієї системи банківського менеджменту. Стратегія являє собою детальний різносторонній план, призначений для забезпечення здійснення місії і досягнення цілей банку.

Наявність у кредитної організації стратегії розвитку є одним з ключових факторів ризик-орієнтованої системи управління, описаних у рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду (Базель II), курс на які вже давно взято зарубіжними банками. Від прийняття стратегічних рішень залежить майбутнє банку, і це очевидний і загально визнаний факт [3; 4].

Впровадження нових стратегічних орієнтирів все більше розглядається українськими банками, як спосіб залишитися конкурентоспроможними. Головна проблема з якою зіткнулися банки - це відтік вкладів у 2014 році. За три квартали об'єм позиків людей зменшився на 18%, а вкладів у доларах – на третину. В результаті відтоку позикових коштів у банків почалася нестача ліквідності, що

ще більше вдарило по спокою вкладників. Посилило проблему і той факт, що більшість банків в результаті проблем з ліквідністю були визнані неплатоспроможними.

Суттєвою проблемою для банків стала втрата банками активів в Криму і в зоні АТО, де збитки найбільших українських банків склали близько 60 мільярдів гривень. Сьогодні за різними оцінками близько 15% активів банківської системи зосереджені в Криму і в зоні АТО, наслідками чього стали проблеми ліквідності.

Реалізація нової програми стратегічного розвитку банків потребує оцінювання способів та якості роботи, аналізу ринків, виявлення нових сфер, визначення загальних і конкурентних завдань для конкурентоспроможності банку та зміцнення його позиції.

Головною метою комерційних банків сьогодення є орієнтація на потребу збереження клієнтів, зростання їх уваги, виявлення основних питань ринку. Треба провести маркетингове планування аналізуючи організацію, впровадження якого забезпечує банками конкурентні переваги, які дозволяють конкурувати на більш пріоритетних та основних групах клієнтів і впроваджують ефективні напрямків діяльності організації, дозволяючи швидко реагувати на зміни, даючи можливість збільшити обсяг продажів і прибуток [2]. За 2014-2015 роки в Україні ліквідували 63 банки. У 2015 за даними НБУ налічувалось 117 комерційних банків, це на 4 менше ніж роком раніше. На 2016 рік кількість діючих банків становить 101 (рис 1).

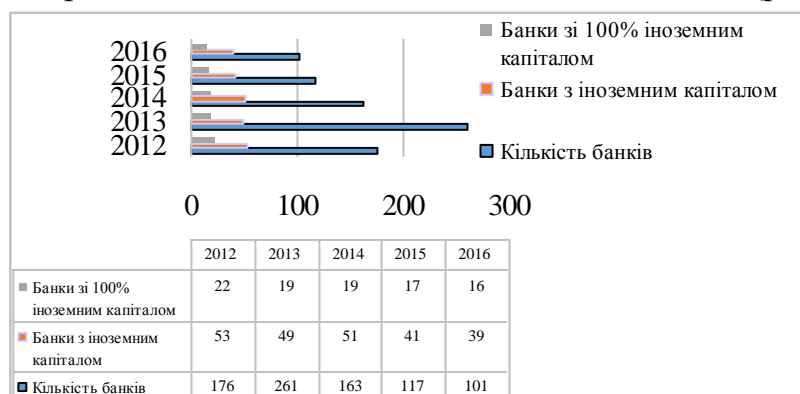


Рис 1. Кількість банків в Україні в 2012-2016 роках (складено на основі даних [3])

З аналізу банківського сектору з'ясовано, що період 2014 – 2015 рр. був збитковий. Збиток у 2015 році склав 66500 млн. грн., а за 2016 рік скоротився до 9266 млн. грн. Причина збитковості в Україні банківської діяльності пояснюється неспроможністю постачальників повертати кредити та сплачувати відсотки по ним. Показник простроченої заборгованості за кредитами збільшувався за період 2012-2015 рр., та досяг 26,1% у 2016 р. (рис.2).

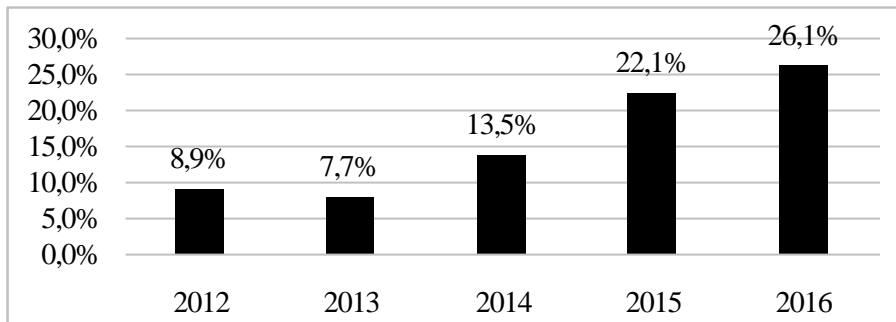


Рис.2.

Динаміка частки простроченої заборгованості за кредитами у загальній сумі кредитів у 2012 - 2016 роках, %

Найбільш популярними на ринку є кредити, надані на споживчі потреби, частка яких становить 59,6%. У складі споживчих кредитів кредити на придбання автотранспорту становлять 3,2%; на придбання аудіотехніки, відео та побутової техніки 4,3% та на інші потреби – 92,5%. Друге місце посідають кредити, надані на придбання, будівництво та ремонт нерухомого майна – 20,2%. Найменшу частку в загальному обсязі виданих кредитів 2,7% , як і в попередні періоди, має кредитування ведення фермерських господарств.

Найбільш ризиковими кредитами з огляду на обсяги прострочення платежів є: - комерційні кредити (станом на 31.03.2016 середній кредит становить 29,6 тис. грн.). Простроченість понад три місяці мають 34,1% (46,9 млн. грн.); - кредити на придбання аудіо -, відео -, побутової техніки та комп'ютерів (середній кредит – 4,7 тис.грн.). Простроченість понад три місяці мають 23,3% (10,6 млн. грн.).

Сучасний стан розвитку банківської системи України характеризуються постійними трансформаційними процесами, такими

як загострення конкурентної боротьби, зниження ефективності банківської діяльності та системи управління, що має негативний вплив на зниження стабільності банківської системи. Наразі можна говорити про спад виробництва, зниження рівня ділової активності, інвестування та зайнятості населення, наявність неефективного регулювання банківського сектора та економіки, що призвело до суспільного зниження довіри споживачів банківських послуг української банківської системи.

Слід зазначити, що у ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів, тому доводиться користуватися сильно узагальненою, неповною та неточною інформацією про різні альтернативи розвитку. Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація, яка може поставити під сумнів обґрунтованість первісного стратегічного вибору. У зв'язку з цим успішне стратегічне планування неможливо без зворотного зв'язку.

Стратегія в банках розробляється і реалізується на всіх рівнях стратегічного управління на корпоративному рівні, на рівні бізнес-одиниць, на функціональному рівні, на рівні кожного співробітника. Вибір виду стратегії передбачає вивчення альтернативних напрямків розвитку банку, їх оцінку і вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації. Однак найчастіше на практиці має місце комбінована або селективна стратегія, що включає в себе в тому чи іншому співвідношенні елементи попередніх стратегій. У рамках такої стратегії одні підрозділи банку розвиваються швидко, інші – помірно, треті – стабілізуються, четверті – скорочують масштаби своєї діяльності. В залежності від конкретного поєднання даних підходів будуть мати місце загальне зростання, загальна стабілізація або загальне скорочення потенціалу та масштабів діяльності банку.

Так, основним фактором який сприяє удосконаленню маркетингової стратегії є розвиток українського роздрібного банківського бізнесу. Необхідність удосконалення маркетингової стратегії банку у цьому сегменті підтверджується досвідом іноземних банківських установ, для яких в пріоритеті залишається обслуговування фізичних осіб. Якість сервісу перетворюється у перевагу конкурентної боротьби. Адже якщо порівнювати

корпоративний бізнес, який базується на меншій кількості клієнтів, то банки змушені обслуговувати якісно тисячі несхожих споживачів. Згідно з даними звітності станом на 01.01.2015 р. установи 163 банків обслуговують 74,8 млн. клієнтів – юридичних та фізичних осіб (резидентів і нерезидентів), які відкрили поточні та вкладні (депозитні) рахунки. Серед клієнтів: 72,7 млн. – фізичні особи; 2,1 млн. – суб'єкти господарювання, у тому числі 1,1 млн. – фізичні особи-підприємці та 0,015 млн. – небанківські фінансові установи; 0,006 млн. – бюджетні установи.

За 2014 рік кількість клієнтів, яка обслуговується в банках збільшилась на 0,4 млн. Загальна кількість відкритих рахунків клієнтів на звітну дату склала 117,5 млн., у тому числі: поточних – 101,1 млн. (86,0% від загальної кількості рахунків, відкритих у банках); вкладних – 16,4 млн. (14,0% від загальної кількості рахунків, відкритих у банках) [4].

Таким чином, у банківських установ виникає потреба у впровадженні стратегічних підходів для побудови нових відносин з клієнтами – фізичними особами. Необхідно запровадження наступних заходів: повернення довіри клієнтів; збільшення рівня кредитування; вдосконалення управління та реклами депозитних послуг; співпраця з засобами масової інформації та соціальними мережами; залучення клієнтів через сайти; встановлювати акційні депозитні програми, подарунки, бонуси; розширити сферу послуг та проведення безкоштовних консультацій; прискорити розвиток електронних платежів; використовувати NOW-рахунки, АТS-рахунки та інші види депозитних рахунків; застосовувати нові комплексні обслуговування клієнтури; зміна кредитного портфелю за рахунок істотного скорочення питомої ваги ризикованих кредитів; географічна диверсифікація активів для збалансування політичних аспектів ризику.

На прикладах провідних українських банків, наведених у таблиці з'ясуємо особливості стратегічних орієнтирів розвитку.

Так, як ми бачимо, незважаючи на складну ситуацію в Україні, провідні банки, розробляють різноманітні інструменти стратегічного планування та обґрунтовують з точки зору потреби в них, наявності у банку фінансових і нефінансових ресурсів для їх проведення, вигідності для банку.

Таблиця 1

Стратегічні орієнтири розвитку провідних банків

Назва банку	Стратегія
АТ КБ «Приватбанк»	Бути лідером в Україні з надання населенню та юридичним особам платіжних та інших банківських послуг з переходом від обслуговування у відділеннях банку до навчання клієнтів використання дистанційного інструментарію банківського обслуговування.
АТ «Ощадбанк»	Впровадження банківських сучасних технологій та продуктів як основи підвищення операційної ефективності та забезпечення зваженого і стійкого зростання у довгостроковій перспективі. Оновлення відділення, доводячи обслуговування до європейського зразка.
АТ «УкрСиббанк»	Збільшення статутного капіталу - націленої на зміцнення позицій банку.
ПАТ «Альфа-Банк»	Альфа-Банк Україна зосередиться на посиленні позицій у десятці найбільших універсальних банків України, розвиваючись як органічно, так і, можливо, шляхом придбань. Ми маємо намір бути в числі провідних банків у кожному сегменті своєї присутності. Наше бачення — бути не тільки одним з найбільших, але й одним із найбільш якісних банків галузі і з точки зору портфеля запозичень, і з точки зору клієнтського обслуговування.

Розробка і реалізація стратегії безперервний процес, що охоплює весь банк – кожного працівника, кожного керівника. Цілі, дії і рішення, що фіксуються системою стратегічного планування, вибудовуються в ієрархію за пріоритетами, що мають єдину спрямованість, є конкретними, вимірними, досяжними і співвідносяться з конкретним терміном реалізації [4; 6].

Висновки. Підсумовуючи викладене, необхідно зазначити, що для успішного виходу з кризи банку необхідно координувати всі стратегії, проводити постійний моніторинг змін і своєчасно адаптувати стратегії відповідно до них. Так, сьогодні, для більшості банків доцільні антикризові стратегічні напрямки розвитку, що спрямовані на інтеграцію та удосконалення менеджменту. Консолідація фінансового бізнесу на основі злиття сприяє зростанню стійкості та конкурентоспроможності вітчизняних комерційних банків в умовах кризи внаслідок того, що в результаті об'єднання створюється банк, який більш привабливий для акціонерів і клієнтів; об'єднуючи ресурси, банки забезпечують розширення доступу до ринків капіталу для залучення фінансових інвесторів. В умовах дефіциту фінансових ресурсів стратегічне управління банків

ґрунтується на розробці заходів щодо своєчасного виявлення загроз і впровадження антикризових заходів, які дозволять відновити ліквідність і запобігти процедурі банкрутства й ліквідації організації.

Література

1. Коваленко В.В. Трансформаційні напрями розвитку банківської системи України/ В.В. Коваленко // Економічний форум. – 2015. – №2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3322/1/>
2. Чуб П.М. Антикризове управління у банківській діяльності / П.М. Чуб // Фінанси, облік і аудит. – 2012. – № 20. – С. 203- 211.
3. Національний банк України (НБУ) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>.
4. Річний звіт Національного банку України за 2015 рік. – К.: Національний банк України. – 2016. – 75 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=31669311>.
5. Брегеда О. А. Тенденції розвитку світової та вітчизняної банківських систем / О. А. Брегеда, С. М. Савлук // Ринок фінансових послуг. – 2010. – № 4. – С. 27–34.
6. Панасенко Г. Основні напрями забезпечення стабільності банківської системи України на шляху інтеграції у світовий фінансовий простір / Г. Панасенко // Схід. – 2009. – № 1. – С. 51–53.
7. Герасименко В.О. Причини виникнення та форми прояву фінансової кризи в банківській системі / В.О. Герасименко // Вісник НБУ – 2010. – №7. – С.12-19.

1. Kovalenko V. V. Transformation directions of development of Bank system of Ukraine/ V. V. Kovalenko // Economic forum. – 2015. - №2. - [Electronic resource]. – Mode of access: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3322/1/>
2. Chub P. M. Crisis management in banking / P. M. Chub // Finance, accounting and auditing. – 2012. – No. 20. – P. 203-211.
3. The national Bank of Ukraine (NBU) [Electronic resource]. - Mode of access: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>.
4. Annual report of the National Bank of Ukraine for 2015. – К.: national Bank of Ukraine. – 2016. – 75 с. [Electronic resource]. – Access mode: // <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=31669311>.

5. Bregeda A. A. Tendencies of development of world and domestic Bank systems / A. A. Bregeda, S. M. Savluk // financial services Market. – 2010. – No. 4. – P. 27-34.

6. Panasenko G. the Main directions of ensuring stability of the banking system of Ukraine towards integration into the world financial space / G. Panasenko // East. – 2009. – No. 1. – P. 51-53.

7. Gerasimenko V. A. Causes and manifestations of the financial crisis in the banking system / V. Gerasimenko // Herald of the NBU – 2010. - No. 7. - S. 12-19.

Рецензент: Баранова В.Г., д.е.н., професор, зав. кафедри фінансів Одеського національного економічного університету

14.11.2016

УДК 338.24 (351.824.11)

Сментина Наталія

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ НАСЕЛЕННЯ

У статті розглянута специфіка державної політики енергоефективності в Україні з позиції населення. Серед основних завдань держави у сфері енергоефективності зроблено акцент на заходах, які спрямовані на зменшення обсягу втрат енергоресурсів у результаті модернізації обладнання, впровадження сучасних енергоефективних технологій. Визначені можливості які пропонуються громадянам у сфері енергоефективності на шляху реалізації державної політики у цьому напрямі, зокрема в розрізі окремих кредитних, грантових програм та програм міжнародної технічної допомоги. Наведено перелік обладнання, на придбання та встановлення якого передбачається компенсація витрат за кредитом в Україні. Надані пропозиції щодо зміни схеми кредитування з боку держави фізичних осіб та ОСББ, що мають бажання впровадити сучасні енергоефективні технології.