

Стратегічне управління банком в сучасних умовах

Bank strategic management under modern conditions

Віолетта Харабара ^A

Corresponding author: к. екон. н., доцент, доцент кафедри фінансів та кредиту, e-mail: v.kharabara@chnu.edu.ua, ORCID: 0000-0002-8555-6440

Роман Грешко ^A

к. екон. н., доцент, доцент кафедри фінансів та кредиту, e-mail: r.greshko@chnu.edu.ua, ORCID: 0000-0003-3054-356X

Іван Ткач ^B

д. екон. н., професор, e-mail: tim68@ukr.net, ORCID: 0000-0001-5547-6303

Володимир Харабара ^B

к. в. н., доцент, професор кафедри керівництва військами (силами) в мирний час, e-mail: ivanovuth@ukr.net, ORCID: 0000-0001-7912-6578

Violetta Kharabara ^A

Corresponding author: PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, e-mail: v.kharabara@chnu.edu.ua, ORCID: 0000-0002-8555-6440

Roman Greshko ^B

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, e-mail: r.greshko@chnu.edu.ua, ORCID: 0000-0003-3054-356X

Ivan Tkach ^B

Doctor of Economic Sciences, Professor, e-mail: tim68@ukr.net, ORCID: 0000-0001-5547-6303

Volodymyr Kharabara ^B

PhD in Military Science, Professor of the Department of Command and Control of Troops (Forces) in Peacetime, e-mail: ivanovuth@ukr.net, ORCID: 0000-0001-7912-6578

^A Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна

^A Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine

^B Національний університет оборони, м. Київ, Україна

^B National University of Defense of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: October 2, 2024 | Revised: October 20, 2024 | Accepted: October 31, 2024

JEL Classification: G0; G21

DOI: 10.33445/sds.2024.14.5.13

Мета роботи: полягає в узагальненні понять “стратегія”, “стратегічне управління” та дослідження його ролі у формуванні та розвитку банківської системи України.

Метод дослідження: основними методами дослідження є: теоретично-емпіричний, формації та оцінювання матеріалу.

Результати дослідження полягає у донесенні до широкого кола науковців специфіки вибору стратегій щодо управління у банківській сфері.

Теоретична цінність дослідження: теоретична цінність дослідження визначена у науковому обґрунтованні стратегії як фундаменту успішного стратегічного управління банком та сучасних умовах функціонування банківської системи, основною вимогою є постійний пошук нових підходів до формування та реалізації стратегій.

Практична цінність дослідження: практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що практичні рекомендації у комплексі формують підґрунтя для підвищення ефективності функціонування суб'єктів банківської системи у контексті забезпечення стратегічного управління.

Майбутні дослідження: майбутні дослідження будуть сконцентровані на аналізі підходів щодо стратегічного управління, оцінки та тестуванні в реальних умовах, щодо застосування стратегічного управління.

Тип статті: теоретичний, описовий.

Purpose: is to generalize the concepts of “strategy”, “strategic management” and research its role in the formation and development of the banking system of Ukraine.

Method: the main methods of research are: theoretical and empirical, formation and evaluation of material.

Findings: consist in conveying to a wide range of scientists the specifics of the choice of management strategies in the banking sector.

Theoretical implications: the theoretical value of the research is defined in a scientifically based strategy as the foundation of successful strategic management of the bank and modern conditions of the functioning of the banking system, the main requirement is the constant search for new approaches to the formation and implementation of strategies.

Practical implications: the practical significance of the obtained results is that the practical recommendations as a whole form the basis for increasing the efficiency of the functioning of the subjects of the banking system in the context of ensuring strategic management.

Future research: future research will focus on the analysis of approaches to strategic management, evaluation and testing in real conditions, regarding the application of strategic management.

Papertype: theoretical, descriptive.

Ключові слова: управління, банк, стратегія, валюта.

Key words: management, bank, strategy, currency.

Вступ

Банки відіграють вирішальну роль в економіці будь-якої країни. У період кризи, такої як пандемія та гібридна війна, їхня роль стає ще важливішою. Війна зробила економічну ситуацію

вкрай нестабільною. Непередбачуваність військових дій може призвести до різких змін на ринках, курсах валют та фінансовій стабільності в окремих регіонах та по всій Україні. Банки повинні бути в змозі швидко та ефективно реагувати на ці виклики, щоб зберегти свої позиції на ринку. Стратегічне управління дозволяє банкам передбачати потенційні проблеми та розробляти плани на випадок непередбачених обставин, щоб підтримувати роботу під час кризи. Одним із ключових аспектів стратегічного управління є розвиток гнучкості та адаптативності в бізнес-процесах банків. Це відображає не лише здатність швидко реагувати на зміни, але й запобігати потенційним проблемам, які можуть виникнути в умовах нестабільності. Інвестиції в сучасні технології, такі як аналітика даних і автоматизація, можуть значно підвищити ефективність банківських операцій.

Теоретичні основи дослідження

Військова економіка вимагає зосередженості на підтримці національних інтересів. Мова йде про фінансування ініціатив, спрямованих на підтримку підприємств, важливих для розвитку оборонного сектору та самозабезпечення країни. Стратегічний підхід гарантує, що ресурси банку спрямовані на підтримку цих критичних сфер, зберігаючи при цьому фінансову стабільність. Вторгнення російської федерації може вплинути на валютну стабільність країни та спричинити значний інфляційний тиск. Стратегічне управління потрібне для вирішення цих макроекономічних проблем, ефективного управління ризиками та адаптації до регуляторних змін, запроваджених для стабілізації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями у цій сфері займалися такі автори, як Васильєва Т. А.[2], Кузнєцова Л., Онопрієнко Ю. Ю.[3], Яцкевич І. В. [10].

Постановка проблеми

Метою статті є дослідження суті стратегічного управління та його вплив на розвиток банківської системи України.

Результати

Реалізація чіткої стратегії в нестабільному та мінімальному середовищі є досить складним завданням, яке вимагає від керівництва банку максимум зусиль. Керівництво банківських фінансових установ має вибрати оптимальний напрямок розвитку, обґрунтовано оцінити вплив ринкової кон'юнктури та зовнішніх факторів, сформулювати оптимальні стратегії розвитку. Важливою складовою управління банком є стратегічне планування, яке базується на постановці довгострокових цілей і визначені поточні плани, спрямовані на досягнення цих цілей. У реалізації процесу різноманітних стратегій мають бути чітко визначені завдання, які використовують постійне вдосконалення та відповідають основним цілям стратегічного управління.

Ефективне управління банком передбачає не лише прагнення до максимального прибутку та зміцнення ринкових позицій. Банк, як невід'ємна частина фінансового сектору, має також забезпечувати фінансування реальної економіки. Саме тому діяльність банківських установ регулюється Національним банком України, який визначає загальні напрями розвитку банківської системи та проводить монетарну і валютну політику. Стратегічне управління банками має враховувати ці вимоги та поєднувати комерційні інтереси з соціальною відповідальністю.

Досліджуючи зміст терміну «стратегія», доцільно звернути увагу на його походження. Грецьке слово “strategia” (“stratos” – військо, “ago” – веду) пов'язане із військовим мистецтвом, що вивчає закономірності, детальне планування, підготовку та проведення

військових операцій. В економічній сфері цей термін вперше був використаний у 1962 р. А. Чендлером-молодшим. Він розглядав “стратегію”, як “визначення основних довгострокових цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для їх досягнення” [8]. Саме з того часу почалося використання стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Сучасний процес стратегічного управління характеризується новими фокусами об’єктів управління. Одним із прикладів є поняття “блакитний океан” – ринковий простір, вільний від конкуренції. У “блакитних океанах” не існує конкуренції, не встановлені правила поведінки на ринку, там повинна використовуватися нетрадиційна, модерністська маркетингова стратегія. Блакитні океани означають нові ділянки ринку, що вимагають творчих підходів і дають можливість зростання та високих прибутків [8]. Це посилює роль маркетингу, що стає центром стратегії будь-якого підприємства, особливо це стосується банківських установ.

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 [7]. 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 [7].

Ефективність стратегічного управління банківськими установами залежить від якості процесу формування та реалізації стратегії. Як показано на рис.1, першим критичним кроком є проведення комплексного аналізу. Цей аналіз має охоплювати як зовнішнє середовище (ринкові тренди, регуляторні зміни, конкурентне середовище), так і внутрішнє середовище банку (фінансові показники, ресурси, технології, репутація). Наступним етапом є визначення стратегічних цілей на основі отриманих в результаті аналізу даних. Ці цілі повинні бути вимірюваними, досяжними і відповідати загальній візії банку. Важливо, щоб усі учасники процесу розуміли свої ролі в досягненні цих цілей, що сприятиме формуванню командного духу та спрямованості зусиль. Відтак, реалізація стратегії вимагає розробки чіткої операційної структури, де будуть визначені конкретні дії, терміни їх виконання та відповідальні особи. Успішне втілення стратегії також пов’язане із забезпеченням ресурсами, включаючи фінансові, людські та технологічні. Це дозволяє банку швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових викликів.

Також рекомендуємо звернути увагу на існуючі загрози та можливості. Це пояснюється тим, що перші можуть значно погіршити становище компанії, а другі можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей розвитку. З аналізом зовнішнього середовища, компанія може виявити критичні фактори, які впливають на її діяльність. Ідентифікація загроз, таких як зміни в законодавстві, конкурентний тиск або коливання ринкових умов, дозволяє своєчасно реагувати на потенційні виклики. Водночас, виявлення можливостей, як-от нові технологічні тренди або зміна споживчих уподобань, може слугувати основою для інновацій та оптимізації бізнес-процесів.

Забезпечивши належний моніторинг цих аспектів, компанія може адаптувати свою стратегію, зменшуючи ризики та максимізуючи вигоди. Наступним кроком є розробка плану дій, що враховує виявлені загрози й можливості. Це включає формування стратегічних ініціатив, які сприятимуть зміцненню позицій на ринку та підвищенню конкурентоспроможності. Зокрема, важливо підтримувати відкриту комунікацію з усіма зацікавленими сторонами, аби забезпечити інформаційний обмін та виділити ключові області для росту. Активне управління ризиками і використання можливостей має стати невід’ємною частиною

організаційної культури, що в свою чергу сприятиме формуванню стійкого бізнесу, готового до змін.

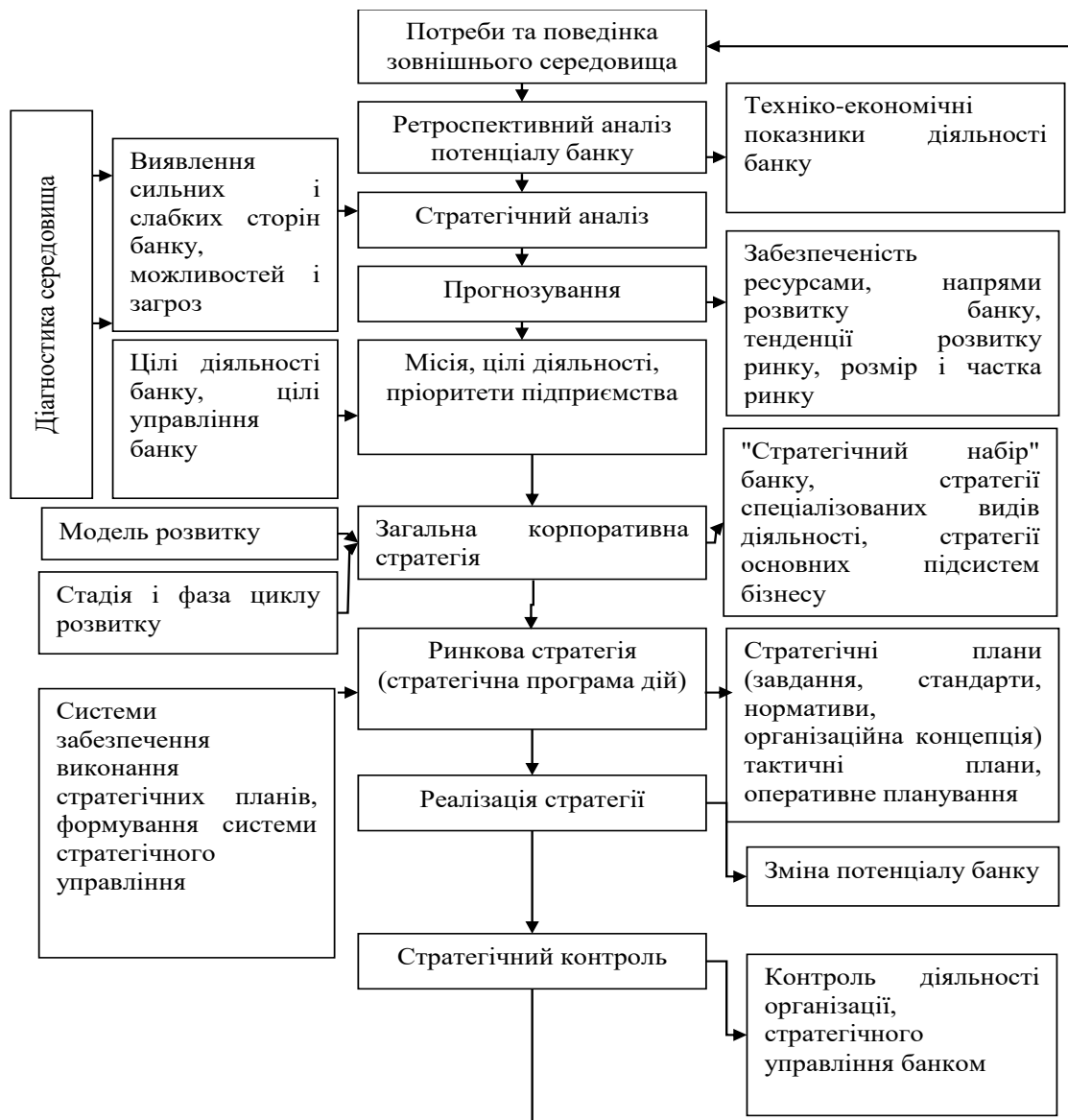


Рисунок 1 – Алгоритм забезпечення ефективності стратегічного управління банківською установою

Джерело: складено автором на основі [6; 7; 10; 3; 1]

Своєчасне застосування інструментів ризик-менеджменту може мінімізувати можливий негативний вплив загрози на ринкову позицію банку, тоді як можливість часто є точкою зростання, впливати на яку за допомогою фінансових, управлінських, інтелектуальних та інших ресурсів, що знаходяться в них, може забезпечити прогрес, змінити існуючий бізнес-модель, або хоча б збільшити кількість та якісні показники діяльності.

Пізніше, в процесі розробки стратегії, банки будують прогнозні документи, які відображають зміни в компанії без зміни внутрішніх параметрів. Таким чином, цей прогноз демонструє майбутню зупинку і не активує інтелектуальний та управлінський потенціал для зміни поточних умов ринку та розвитку фінансових компаній, а враховує об'єктивне зовнішнє середовище, яке створює можливості та обмеження для подальшого розвитку. У разі обрання стратегії розвитку, управлінці вплинуть на різні параметри корпоративного середовища банку з метою покращення якості та кількості показників його діяльності. Це може включати

оптимізацію процесів, підвищення ефективності управління, поліпшення інтелектуального потенціалу команди та адаптацію до поточних ринкових умов. Важливо також враховувати об'єктивні зовнішні фактори, такі як можливості та обмеження, які можуть вплинути на реалізацію стратегії та подальший розвиток банку.

На ранніх етапах формування стратегії корпоративного розвитку визначаються цілі такого процесу. Звичайно, найважливіше – це бачення власника, який розраховує на певну віддачу від вкладеного капіталу. Однак інтереси різних груп зацікавлених сторін також повинні бути прийняті до уваги, оскільки роль банку є більш важливою, ніж роль інших фінансових установ. Це може стосуватися уряду, споживачів, громадськості. Таким чином, розробка стратегії корпоративного розвитку повинна бути комплексною і враховувати інтереси усіх зацікавлених сторін. Власникам слід звернути увагу на те, як їх рішення можуть вплинути на репутацію банку, його соціальну відповідальність та довгострокову стійкість. Наприклад, зростання інтересу до екологічних питань вимагає від банку не лише дотримання стандартів, але й активного впровадження сталих практик у свою діяльність. Відкритість до діалогу з місцевими громадами може допомогти в уникненні конфліктів та створенні позитивного іміджу, що в свою чергу вплине на фінансові результати. Урядові регуляції також можуть суттєво змінити рамки, в яких відбувається корпоративний розвиток. Аналітики погоджуються, що в умовах сучасної економіки адаптація до змін у законодавстві та активна взаємодія з державними органами стають ключовими для забезпечення стабільності і розвитку бізнесу. Отже, визначення чітких цілей стратегії корпоративного розвитку має стати основою для формування всієї подальшої діяльності підприємства, яке прагне не лише до фінансового успіху, але й до відповідального ведення бізнесу в сучасному світі.

Щоб розробити ефективну корпоративну стратегію, варто скористатися методом бенчмаркінгу. Це процес детального вивчення найкращих практик компаній-лідерів у вашій галузі. Аналізуючи їх стратегії, рішення та досягнення, ви можете виявити нові можливості для власного бізнесу. Особливо актуальним бенчмаркінг є для компаній, що діють на конкурентному ринку з кількома великими гравцями. Завдяки бенчмаркінгу ви зможете зрозуміти, які саме прийоми та підходи допомогли лідерам досягти успіху, і адаптувати їх до потреб вашої компанії.

Після чіткого визначення свого місця на ринку, місії та цілей компанія має обрати одну з кількох стратегій розвитку:

- стабільність: зберегти статус-кво, не вносячи суттєвих змін до бізнес-моделі;
- внутрішнє зростання: розвиватись за рахунок збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту продукції або послуг, проникнення на нові сегменти ринку;
- зовнішнє зростання: зростати шляхом злиття або поглинання інших компаній, стратегічних альянсів або франчайзингу;
- скорочення: зменшити масштаби бізнесу, вийти з неефективних сегментів ринку, продати некорисні активи;
- інтернаціоналізація: вийти на міжнародні ринки з метою збільшення продажів і диверсифікації ризиків.

Впровадження системи ключових показників ефективності (КПЕ) є потужним інструментом для мотивації управлінців. Тісно пов'язавши рівень їхнього фінансового стимулювання з конкретними результатами роботи компанії, ми створюємо прямий інтерес до досягнення стратегічних цілей. Іншими словами, чим успішнішою буде компанія, тим більшу винагороду отримають її керівники. Такий підхід стимулює управлінців до більш активної роботи над підвищенням прибутковості, зниження витрат та впровадження інновацій.

На завершення зауважимо, що подробиці процесу будуть розкриті на кожному етапі. Сюди входить чітке вивчення зовнішнього середовища, проведення аналізу можливостей

організації, проведення стратегічного аналізу, прогнозування діяльності компанії без урахування змін, місії, цілей і пріоритетів подальшої діяльності. Як статичний аналіз, так і методи планування є важливими методами в таких процесах. Ці етапи дозволяють організації не лише адаптуватися до змін в середовищі, а й проактивно впливати на них. Важливою частиною цього процесу є розробка системи індикаторів, які дозволятимуть оцінювати ефективність реалізації стратегії. Керівництво повинно періодично аналізувати отримані результати, вносячи корективи в стратегію на основі нових даних та тенденцій.

Наступним кроком є формування планів дій, що спрямовані на досягнення визначених цілей. Ці плани повинні бути чіткими, з розподілом обов'язків та з установленням термінів виконання. Успішна реалізація стратегії багато в чому залежить від здатності команди зосередитися на пріоритетах і злагоджено працювати в напрямку спільних цілей.

Не менш важливим є моніторинг змін у зовнішньому середовищі, оскільки це дозволяє своєчасно реагувати на нові виклики та можливості. Зокрема, організація має стежити за конкурентами, ринковими тенденціями і змінами в потребах споживачів. Це створює умови для своєчасної адаптації і вдосконалення стратегічного підходу.

Крім того, важливо наголосити на культурі інновацій та навчання в організації. Підтримка атмосфери, де співробітники заохочуються генерувати нові ідеї та ділитися ними, сприяє постійному розвитку і підвищенню конкурентоспроможності. Залучення всіх рівнів персоналу до стратегічного планування зміцнює командний дух і відповідальність за результати.

Висновки

Описаний процес стратегічного управління банку має певні обмеження. Зокрема, він не враховує динамічність зовнішнього середовища і не передбачає постійної адаптації стратегії до змін. Прогнозування без урахування непередбачуваних факторів може призвести до неточності прогнозів і, як наслідок, до неефективної стратегії.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Бей Г. В., Шперчук А. О., Думанська А. О. Можливості застосування технологій в системі стратегічного управління розвитком банківської установи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 1–10. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1827> (дата перегляду: 9 вересня 2024)
2. Васильєва Т. А., Гончаренко Т. П., Мордань Є. Ю., Теоретико-методичний базис визначення векторів розвитку стратегічного управління банків та формування їх бізнес-моделей. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2022. № 3. С. 17-30. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89043> (дата перегляду: 9 вересня 2024)
3. Кузнецова Л., Артеменко Д., Стратегічне управління взаємодією банків з клієнтами в умовах цифровізації. *Modern problems in science*. 2020. С. 80-84. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=prrbsu_2014_40_19 (дата перегляду: 9 вересня 2024)

4. Міщенко В. І., Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України*. 2022. №1. С.67-81.
5. Онопрієнко Ю. Ю., Обод О. М. Аналіз функціонування банківської системи та вплив факторів невизначеності на стратегічне управління фінансами банків. Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 74-85. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/159> (дата перегляду: 12 вересня 2024).
6. Харченко Т. О. Стратегічне управління банківською структурою в умовах трансформації банківської системи. 2020. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/59/1174/2549> (дата перегляду: 12 вересня 2024).
7. Харченко Т. О. Формування технологій стратегічного управління в банківській системі. Сучасні детермінанти розвитку бізнес процесів в Україні. 2019. С. 235-238. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852> (дата перегляду: 12 вересня 2024).
8. Черкасова М. В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць* Одеса : Одеський національний економічний університет. 2021. № 3-4(78-79). Сс. 132-141. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2021/78-79/pdf/132-141.pdf> (дата перегляду: 14 вересня 2024).
9. Шевцова О. Й., Стратегія управління фінансовою безпекою банку. *Науковий вісник*. 2022. №1. С.65-69. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/8793/1/Tezy_fin_systema_2022.pdf (дата перегляду: 15 вересня 2024).
10. Яворська О., Ткачук Н. М., Стратегічне управління банківським бізнесом. Сучасні гроші, банківські послуги та фінансові інновації в цифровій економіці. 2021. С. 115-117. URL: https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/260728/257154 (дата перегляду: 14 вересня 2024).

References

1. Bey, G.V., Shperchuk, A.O. and Dumanska A.O. (2022). Possibilities of using technologies in the system of strategic management of the development of a banking institution. *Economy and society*. Vol. 44. Pp. 1–10. Available from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1827> (accessed September 9, 2024)
2. Vasilieva, T.A., Goncharenko, T.P. and Mordan, E.Y. (2022). Theoretical and methodological basis for determining the vectors of development of strategic management of banks and the formation of their business models. *Bulletin of Sumy State University. Series Economics*. Vol. 3. Pp. 17-30. Available from : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89043> (accessed September 9, 2024)
3. Kuznetsova, L. and Artemenko, D. (2020). Strategic management of banks' interaction with clients in the conditions of digitalization. *Modern problems in science*. Pp. 80-84. Available from : http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgibin/irbis_nbu/cgibin/irbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=pprbsu_2014_40_19 (accessed September 9, 2024)
4. Mishchenko, V. I. (2022). Strategic management of digital transformation of the economy. *Economy of Ukraine*. Vol.1. Pp.67-81.
5. Onoprienko, Y.Y. and Obod, O.M. (2020). Analysis of the functioning of the banking system and the impact of uncertainty factors on the strategic management of banks' finances. *Mechanism of regulation of the economy*. Vol. 2. Pp. 74-85. Available from : <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/159> (accessed September 12, 2024)

6. Kharchenko, T. O. (2020). Strategic management of the banking structure in the conditions of transformation of the banking system. *Access mode*. Available from : <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/59/1174/2549> (accessed September 12, 2024)
7. Kharchenko, T. O. (2019). Formation of strategic management technologies in the banking system. *Modern determinants of business processes development in Ukraine*. Pp. 235-238. Available from : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852> (accessed September 12, 2024)
8. Cherkasova, M. V. (2021). Theoretical foundations of strategy and strategic management in the banking sector. *Bulletin of Socio-Economic Research: a collection of scientific papers*. Odesa: Odesa National Economic University. Vol. 3-4(78-79). Pp. 132-141. Available from : <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2021/78-79/pdf/132-141.pdf> (accessed September 14, 2024)
9. Shevtsova, O. Y. (2022). Strategy of managing the financial security of the bank. *Scientific Bulletin*. Vol.1. Pp. 65-69. Available from : https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/8793/1/Tezy_fin_systema_2022.pdf (accessed September 15, 2024)
10. Yavorska, O. and Tkachuk, N.M. (2021). Strategic management of the banking business. *Modern money, banking services and financial innovations in the digital economy*. Pp. 115-117. Available from : https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/260728/257154 (accessed September 14, 2024).