

Автор: Місяць Марина, студентка, ДонНТУ

Науковий керівник: доц. Сорокіна Л.В.

## МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ. ЦИКЛ TPS

*Ключем до успіху є простота – людей, організаційної структури, продуктів і мови, якою говорять менеджери.  
Хьюберт Рамперсад*

**Актуальність.** Сучасний рівень міжнародних фінансових відносин характеризується високою динамічністю новітніх банківських технологій. Дана тенденція вимагає використання нових концепцій, нового погляду на можливості та стратегії їх досягнення комерційними банками України. Вихід нашої держави у глобальне економічне середовище спричинив появу нових проблем та потребу у їх нагальному вирішенні. До таких фундаментальних проблем можна віднести, перш за все, недосконалу систему створення стратегії банку та, як наслідок, неефективне її функціонування. Здійснюючи різноманітні операції, комерційні банки використовують конкретні стратегії, в яких обґрунтовуються довготривалі заходи, що зорієнтовані на отримання оптимального фінансового результату. Світовий досвід показує, що застосування та подальший розвиток прогресивних банківських технологій у практиці роботи комерційних банків повинне слугувати потужним важелем для розвитку економіки України. Тому актуальним стає створення оптимальних стратегій розвитку та здійснення операцій комерційними банками, які б відповідали сталій міжнародній практиці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями створення ефективної стратегії розвитку банків та проблемами, пов'язаними з їх впровадження займалися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, зокрема Г. Блакита, О. Виханський, І. Волошко, Л. Довгань, О. Кириченко, О. Ковтун, С. Козьменко, І. Ансофф, Б. Карлоф, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, А. Чандлер та інші. Однак, незважаючи на багатоаспектність наукових досліджень, окремі питання щодо банківських

стратегічних процесів вивчені не в повній мірі і потребують подальших наукових досліджень.

**Цілі статті.** Метою дослідження є аналіз концептуальних принципів створення якісної банківської стратегії з урахуванням новітніх міжнародних тенденцій ведення банківської справи.

**Виклад основного матеріалу.** Будь-яка модель управління організацією базується на відповідній концепції. В основі реалізації концепції стратегічного управління лежить стратегічне мислення, яке визначає її стратегічну орієнтацію та принципи стратегічної поведінки на ринку.

До основних переваг стратегічного мислення належать [1]: забезпечення спрямованості всього підприємства на ключовий аспект стратегії; необхідність для менеджерів більш чітко реагувати на появу змін; можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу та розумно перерозподіляти ресурси в стратегічно обґрунтовані та високоефективні проекти; можливість об'єднати рішення керівників всіх рівнів управління; створення середовища, що сприяло б активному керівництву та протидіяло тенденціям, які можуть призвести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

Комплексне використання переваг стратегічного мислення та ефективна організація стратегічного управління в банку створює умови для довгострокового планування у вигляді стратегічного плану його діяльності з урахуванням наявних динамічних ринкових тенденцій та його втілення в дію, що у свою чергу сприяє зростанню вартості бізнесу, підвищенню рівня прибутків і закріпленню існуючих та досягненню більш високих конкурентних позицій на ринку банківських послуг. Тому правильний вибір стратегії банку та оптимізація процесу її практичної реалізації суттєво впливають на успішність його функціонування та розвитку [2].

Стратегія банку – це концептуальна основа його діяльності, яка визначає пріоритетні цілі та задачі, і шляхи їх досягнення. Стратегія банку є орієнтиром для прийняття ключових рішень, що стосуються майбутніх ринків, послуг, організаційної структури, прибутковості і профілю ризиків для керівників (менеджерів) банку на всіх рівнях його діяльності, тобто вона є основою всієї системи банківського менеджменту. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії банку і досягнення його цілей [3].

До основних специфічних рис банківських стратегій належать: значний рівень ієрархічності стратегічних рішень; значний рівень спорідненості стратегій; «нечіткість», підвищений рівень «плинності», умовність меж між стратегіями банку; нелінійність банківських стратегій; конкурентний характер через різноспрямований вплив на його потенціал взагалі та на величину його власного капіталу зокрема [4].

Специфіка діяльності комерційного банку обумовлює вибір відповідного напрямку стратегічного планування, яке є основним для визначення місії та встановлення цілей.

Вибір стратегії діяльності банку дозволяє здійснювати правильне та економічно обґрунтоване управління банком, а саме: проводити контроль можливих ризиків та засобів, які використовуються, здійснювати довгострокове планування (враховуючи взаємодію з інвесторами, позичальниками, бізнесменами, іноземними партнерами), здійснювати стратегічне планування подальшого розвитку, вдосконалювати менеджмент банку [5].

Типовими помилками на етапі планування загальної стратегії банку є:

1. Нечітко визначені цілі проекту, мета завдання, місія.
2. Відповідальність у формуванні стратегії розподілена не достатньо чітко і погодженою.

3. Команда з планування і управління стратегією недостатньо укомплектована кваліфікованим персоналом.

Більшість банків в основу стратегії закладають три основних засади: найвищий рівень обслуговування клієнтів, низьку вартість послуг та високу ефективність роботи, зростання комерційної та фінансової стійкості [6].

Ефективність стратегії напряму залежить від мистецтва управління та прийняття рішень, тобто від людського фактора.

Загалом стратегія має відповідати наступним вимогам: створювати економічні або конкурентні цінності; виконуватися за допомогою доступних ресурсів; бути прийнятною для всіх менеджерів; ґрунтуватися на реалістичних передбаченнях і точній інформації; бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до несподіваних змін зовнішнього та внутрішнього середовища [7].

Основні положення стратегії банку можна представити у вигляді взаємопов'язаних блоків (рис. 1). Ці компоненти за належного управління можуть дати ефективну економічну віддачу в майбутній перспективі.

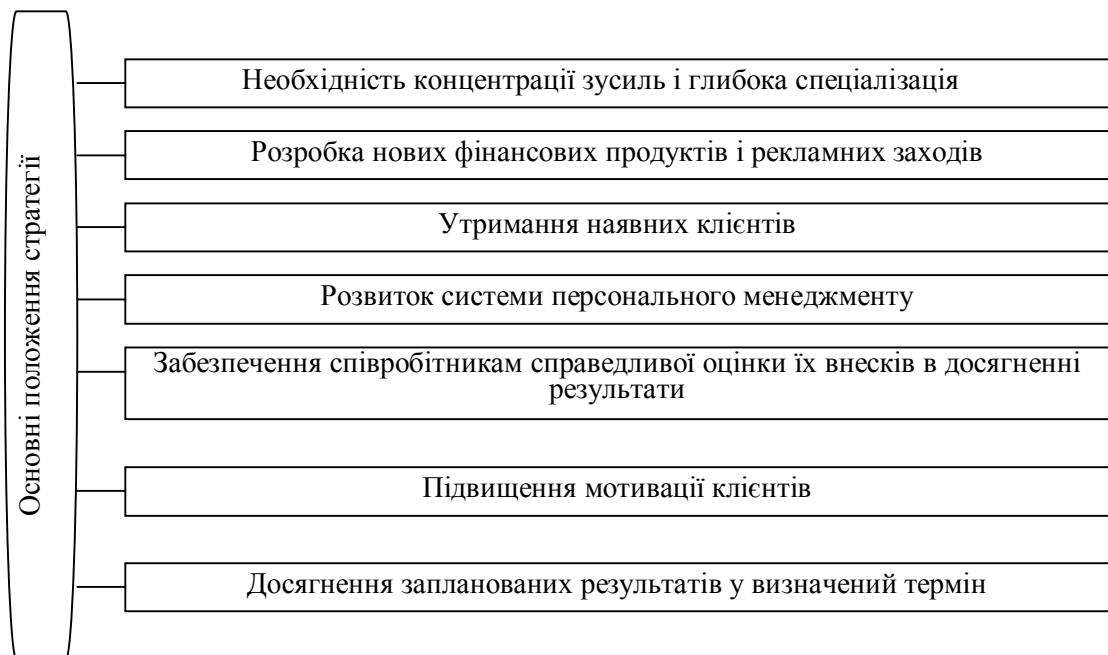


Рисунок 1 – Основні положення стратегії банку

Для підвищення продуктивності функціонування стратегічного апарату банку пропонується застосування циклу універсальної системи показників діяльності – TPS (рис. 2.). Ця комплексна циклічна модель є корисною для організації стратегічного управління, так як вона охоплює цілу низку важливих етапів функціонування організації. Така сегментація дає змогу закріпити за кожним етапом певні процеси, які на виході дають цілісну картину ефективної роботи, тобто досягнення стратегії.

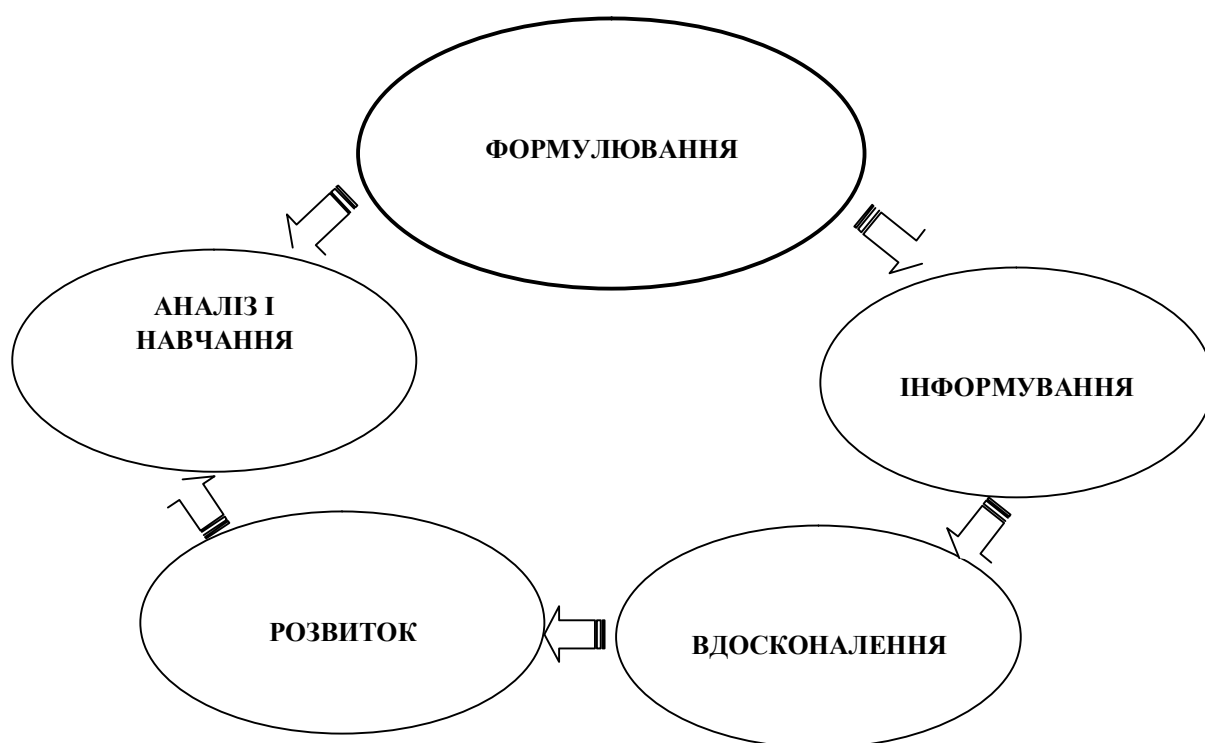


Рисунок 2 – Цикл TPS

Цикл TPS складається з наступних п'яти фаз:

1. Формулювання. Ця фаза включає особисті та організаційні стратегії. Тобто визначається роль особистості в стратегії банку. Рекомендується на першому етапі організувати дводенний неформальний семінар, у якому активно б брали участь співробітники банку і обговорювали своє бачення місії та подальшої стратегії.

2. Інформування. На даній фазі в процес втілення бізнес-стратегії включаються всі зацікавлені, які пояснюють і транслиують корпоративну

систему стратегічного управління. Кожен повинен прагнути до того, щоб активно зацікавлювати всіх працівників банку в двосторонній процес пізнання загальної стратегії, який йде «згори вниз» та «знизу вгору».

3. Вдосконалення. Ця фаза включає процес безперервного вдосконалення людини і її праці. До даного етапу відноситься реалізація індивідуальних і організаційних дій з вдосконалення, спрямованих на досягнення успіху і організаційних конкурентних переваг.

4. Розвиток. При реалізації даного процесу особливе значення має професійний розвиток і зростання компетенцій окремих осіб шляхом сприйняття ними досвіду, а також оптимального використання їх можливостей.

5. Аналіз і навчання. Цей процес охоплює збір інформації, яка отримується в процесі зворотного зв'язку, аналіз системи показників, їх актуалізація, документування нових знань та технологій, визначення можливостей вдосконалення і дій контролю за їх виконанням. На даному етапі перевіряється, що саме на попередніх етапах вдалося добре, а що слід переглянути. Оцінка також включає перевірку рівня досягнення цілей.

Запровадження циклу TPS в стратегічному управлінні банком дасть змогу розширити коло підконтрольних сфер функціонування та дасть змогу не тільки прогнозувати певні тенденції у взаємодії колективу, а й вчитися на помилках, вдосконалювати організаційну структуру і прямувати шляхом якісного розвитку.

Слід також не забувати, що стратегія є конституцією банку. При виникненні протиріччя співробітник будь-якого рангу повинен звертатися до неї як до останньої інстанції. Стратегія банку повинна бути сформована так, щоб кожен працівник без великих зусиль зрозумів, яким чином вона стосується його безпосередньої діяльності. Якщо працівник правильно розуміє, що саме прагне донести до нього керівництво банку, то він сам

докладе зусиль, щоб відповісти на питання, які дії зі своєї сторони він може здійснити для виконання банком його стратегії.

**Висновок.** Від вибору стратегії банків напряду залежить ефективність їх подальшого функціонування і, як наслідок, конкурентоспроможності національної банківської системи. Тому особливої актуальності набуває вирішення питань щодо діагностики стратегічного управління банком, практичного впровадження та вдосконалення технологій його діяльності, а також оцінки стратегічної гнучкості банківського бізнесу.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛАТЕРАТУРИ

1. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. пос. – Харків: Консум, 2004. – С. 208.
2. Безродна О.С. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «стратегія банку». – К.: Економічний аналіз, 2011. – С. 46.
3. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент: Теорія і практика: навч. посіб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – С 415.
4. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку: навч. посіб. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – С. 734.
5. Рыжих М. Н. Выбор конкурентных стратегий в коммерческом банке. – Харків: Консум, 2002. – С. 63-69.
6. Никонова И. А. Стратегия и стоимость коммерческого банка. – М.: Альпина Бизнес. – 2007. – С. 304.
7. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. – К.: Знання, 2004. – С. 678.