

ників фондового ринку, є абсолютно дієвим до того моменту, коли трапиться якась подія, що змусить більшість засумніватися у його ефективності.

Чи означає все це, що банкам не слід інвестувати свої кошти у цінні папери? Кожен банк знаходить відповідь на це питання сам. На мій погляд, оскільки банк заробляє гроші в основному саме на ризику, відмовлятися від прибуткового інструменту лише через його ризикованість, безглуздо. Але банк повинен дуже серйозно підходити до зваження ризику своїх інвестувань, добре володіти усім інвентарем теорій та інструментів, що є дієвими у даний час, розуміти психологію більшості і не пропустити момент, коли необхідно повністю змінити цей інвентар.

О. М. Левченко, О. В. Бруй
Національний авіаційний університет, м. Київ

СТРАТЕГІЧНИЙ БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Проблема прийняття рішень є першочерговим питанням сучасного бізнесу. Центральною ідеєю, що стоїть на порядку денному в сучасній практиці менеджменту, слід вважати безроздільний менеджмент, який супроводжується проблемами та питаннями підзвітності:

- як вивчати людей та організації;
- у чому полягає ефективне лідерство;
- питання акціонерів і того, хто має голос у керівництві організації;
- загальний внесок управління та бізнесу в суспільство;
- корпоративне управління [5, С. 19].

Всі окреслені проблеми мають вагоме значення для процесу прийняття рішень та задля виправданості їх в очах акціонерів банку та громадськості поза банківською установою.

Проблемам менеджменту присвячені публікації іноземних та вітчизняних науковців. Так, П. Друкер обґрунтував, що найголовнішим умінням керівника є здатність приймати ефективні рішення [7], Д. Дерлоу висунув концепцію щодо руху до ширшої участі всіх працівників у керівництві [5], Р. Кох та Я. Годден стверджували, що традиційного типу керівники віджили своє [8], Т. Берелл, М. Хігінс визначили чотири ключові ідеї, що визначають сутність стратегічного управління та планування [1], П. Роуз ви-

значив стратегію та політику управління ліквідністю та резервами [4], О. Кириченко, І. Гіленко, А. Ятченко обґрунтували розроблення стратегічної програми, яка відкриває шлях у майбутнє, дає банкові впевненість у подальшому розвитку в будь-якій ринковій ситуації [2], М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі наголошують на виборі цілей організації — чітко вираженій причині її існування — місії [3], Х.-І. Дьоріг обґрунтовує дванадцять можливостей та сильних сторін універсального банку [6].

Разом з тим, не зважаючи на значну увагу, приділену в сучасній науковій літературі окресленим проблемам, подальшого дослідження потребують питання розробки ефективної банківської стратегії в умовах чіткої та пріоритетної орієнтації України на інтеграцію в Європейський Союз та пристосування банківської системи до спеціальних рекомендацій, стандартів та угод міжнародних фінансових інститутів.

Враховуючи викладене, основними напрямками дослідження виступають висвітлення та аналіз нових тенденцій банківського менеджменту та проблем пошуку нових задач та підходів в умовах глобалізації економічних зв'язків.

Традиційний універсальний банк минулого в майбутньому буде мати проблеми, а тому не тільки сьогоденні факти, але й майбутні тенденції надто важливі для банківського бізнесу.

В українських банків ще попереду рішучі кроки щодо управління затратами, сегментування, відбору послуг, підвищення доходності, капіталізація, подолання конкуренції діючих банків глобального масштабу, які чинять тиск на всі банки, ринкові інформаційні системи.

Втім, є екстраординарні шанси в зв'язку з свободою надання фінансових послуг і регіональними можливостями.

Банківський менеджмент характеризується серйозними та складними проблемами, вирішення яких впливає на існування банку.

Дослідження показують, що чималі труднощі викликані:

- низькою якістю менеджменту;
- нездатністю багатьох банківських менеджерів ефективно використати кадровий потенціал;
- впливом зовнішніх обставин;
- орієнтацією на вирішенні поточних завдань (накопичити досвід, закріпити позиції на ринку, розширити спектр операцій і т. ін.).

Нині головним у менеджменті є стратегічне управління в контексті з стратегічним плануванням: впровадження та розвиток нових напрямлень діяльності та банківських продуктів. Завдання менеджменту полягає в енергійному використанні сильних сторін

діяльності банку з одночасною розробкою та впровадженням заходів для зміцнення його слабких позицій, реалізацією нових можливостей, що виникають, а також в зниженні ризику банківської діяльності та запобіганні небезпечним ситуаціям.

Стратегічний менеджмент покликаний забезпечити існування банківської установи в умовах ринку та виходячи зі встановлених стратегічних завдань, які визначені угодою про співпрацю між Україною та Європейським Союзом, а також стратегією економічного і соціального розвитку України на 2002—2011 рр.

Західний досвід показує, що реальну оцінку діяльності банківської установи можливо отримати, виходячи з практичної реалізації завдань стратегічного плану банку.

Правильність дій або розпоряджень — це одне, ринкова стратегія — часто дещо інше. Управлінська діяльність в кожному банку спрямовується на вирішення визначених задач:

- а) конкуренції;
- б) інформаційних технологій;
- в) ринків.

Визначені задачі перебувають в постійному взаємозв'язку, а тому вирішальну роль для фінансиста завжди буде відігравати менеджмент дванадцяти «К»:

- капітал (розміщення);
- креативність;
- компетенція (основні здібності);
- каденція (підприємливість);
- концепція;
- клімат;
- комплексність;
- контроль;
- комунікації, контур;
- клас, контакт;
- клієнт: орієнтація, сementування, доход;
- капзатрати.

Звичайно, значення окремо взятих «К» різняться залежно від ситуації на ринку, конкуренції та фінансового положення конкретного банку.

Успішне управління за допомогою дванадцяти «К» приведе до створення трансформованого та сфокусованого банку універсального типу. Менеджмент дванадцяти «К» вимагає, в першу чергу, від великих універсальних банків оптимальної комбінації переваг, пов'язаних з їх розмірами, при одночасному пришвидшеному росту вартості.

Сучасна практика вимагає від банків вибору ключових напрямлень діяльності або стратегій, з метою визначення задач і принципів своєї діяльності, а також концентрації уваги на реалізації наміченої стратегії. Сьогодні виграють на ринку банківських послуг ті банки, які мають чітко виражену місію організації та найбільш успішно розробляють та втілюють в життя осмислену стратегію.

Література

1. Банковское дело: стратегическое руководство. — М.: Издательство АО «Консалтбанкир», 1998. — 432 с.
2. Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / О. Кириченко, І. Гіленко, А. Ятченко. — К.: Основи, 1999. — 671 с.
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: «Дело», 1992 — 702 с.
4. Роуз Пумер С. Банковский менеджмент. Пер. с англ. со 2-го изд. — М.: «Дело ЛТД», 1995. — 768 с.
5. Dearlove D. Key management decisions. Tools and techniques of the executive decision-maker. Financial Times Professional Ltd, 1998.
6. Dr. Hans-Ulrich Doerig. Universalbank — Banktypus der Zukunft. Vormärts und Überlebensstrategien für Europas Finanzdienstleiter. Verlag Paut Haupt. Bern. Stuttgart. Wien, 1997.
7. Drucker, Peter. Managment, Pan, 1979.
8. Koch, Richard and Godden, Ian. Managing Without Managment, Nicholas Brealey, 1996.

О. В. Лисенок

Київський національний економічний університет

ОЦІНКА ПРИБУТКОВОСТІ РОБОТИ БАНКУ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКУ ЗМІНИ ВІДСОТКОВИХ СТАВОК

Для оцінки впливу зміни відсотків ставок на прибуток банківської установи використовуються дві базові моделі: модель гепу та модель аналізу дюрації. Розглянемо кожну з них окремо.

У моделі гепу аналітичним показником, який слугує індикатором відсоткового ризику, є показник гепу (від англ. gap — розрив, дисбаланс), який визначається як різниця між активами (ЧА) та пасивами (ЧП), чутливими до зміни відсоткової ставки на ринку:

$$\text{ГЕП} = \text{ЧА} - \text{ЧП}. \quad (1)$$