

—розроблення нормативно-правових актів, що сприятимуть використанню державних боргових зобов'язань як інструменту управління ліквідністю.

4. Покращити імідж держави як емітента через покращання прозорості державного запозичення шляхом:

—запровадження сучасних конкурентних процедур проведення аукціонів, які передбачають проведення розміщень державних цінних паперів у один етап;

—запровадження загальноприйнятих міжнародних процедур та формул нарахування відсотків за державними зобов'язаннями для стимулювання попиту на них.

Все це вимагає ґрунтовних наукових досліджень.

УДК 336.71:658

О. С. Безродна,

аспірант кафедри банківської справи,
Харківський національний економічний університет

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОМЕРЦІЙНОМУ БАНКУ

Загострення конкурентної боротьби на фінансовому ринку та динамічність змін у зовнішньому середовищі функціонування кредитно-фінансових інститутів (у тому числі і комерційних банків) спонукає їх до переходу від традиційних методів та моделей управління до більш дієвих. За таких умов все більша кількість вітчизняних банків переорієнтовує свою управлінську діяльність на засади стратегічного управління. Це пов'язано з тим, що оперування стратегічними прийомами на основі стратегічної гнучкості виступає запорукою успіху для здійснення якісних управлінських дій у довгостроковій перспективі.

У науковій літературі виділяють наступні підходи до визначення поняття стратегічного управління: процесний, функціональний, інституціональний та концептуальний. Це пов'язано з тим, що серед науковців не існує єдиної думки відносно трактування даного поняття, і воно розглядається як система дій, процес, діяльність або концепція.

Метою стратегічного банківського менеджменту є розробка, впровадження та розвиток таких нових напрямків банківської діяльності та банківських продуктів, які б забезпечували зростання

частки завойованого ринку, прибутків банку і, як наслідок, — збільшення ринкової вартості кредитної організації [2, с. 97].

Весь процес стратегічного управління в банку умовно можна представити у вигляді трьох етапів: стратегічний аналіз, розробка (формулювання) стратегії та її реалізація, згідно до яких у практиці стратегічного менеджменту застосовують відповідні інструменти, ефективно використання яких сприяє досягненню встановлених цілей та бажаних результатів.

На основі дослідження наукової літератури [1, 3] для кожного етапу були визначені відповідні інструменти (табл. 1).

Таблиця 1

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКУ

Стратегічний аналіз	Розробка стратегії	Реалізація стратегії
<ul style="list-style-type: none"> — SWOT-аналіз; — PEST+M-аналіз; — Моделі стратегічного аналізу (матриця І. Ансоффа, портфельна матриця BCG та матриця McKinsey); — 5 конкурентних сил М. Портера; — ключові фактори успіху; — крива досвіду; — ланцюг створення вартості; — графік М. Портера «рентабельність-частка ринку»; — сценарний аналіз; — бенчмаркінг; — аналіз життєвого циклу організації та продукту 	<ul style="list-style-type: none"> — стратегічне планування; — стратегічні карти; — система бюджетування; — цільове управління 	<ul style="list-style-type: none"> — BSC (модель Нортон-Каплана); — BSC(модель Лоренца Мейсела); — піраміда ефективності; — квантовий вимір досягнень; — панель управління (бортове табло); — призма ефективності; — модель EP2M; — система підвищення та виміру продуктивності та виміру досягнень у сфері банківських послуг; — комплексний аналіз

На першому етапі здійснюється всебічний аналіз діяльності банку з позицій його внутрішнього та зовнішнього середовища.

Кінцевою метою стратегічного аналізу є надання інформації менеджерам і іншим зацікавленим особам для прийняття адекватних стратегічних рішень, для вибору стратегії, що найбільшою мірою відповідає цілям компанії. Таким чином, на даному етапі шляхом проведення різних видів аналізу стану банку, його можливостей, місця на ринку та інших аспектів з різних позицій формується комплексне уявлення про його функціонування та скла-

даються передумови вибору пріоритетних напрямків його подальшої діяльності. Стратегічний аналіз виступає в якості фундаменту для розробки та реалізації стратегії.

Етап розробки стратегії передбачає комплекс дій, направлених на вибір стратегії з урахуванням поставлених цілей та наявних ресурсів. Результатом даного етапу є створення набору банківських стратегій залежно від рівнів ієрархії управління: корпоративної (для всього банку в цілому), конкурентних (для основних бізнес-сфер залежно від переліку послуг, які надаються), функціональних (для кожного функціонального підрозділу в рамках окремої сфери бізнесу) та операційних (для відокремлених структурних одиниць: філій та відділень). Під час розробки стратегії, спираючись на систему бюджетування та цільове управління, створюється стратегічний план та визначаються відповідні заходи для його досягнення та стратегічна карта (візуальне подання стратегії) банку.

На етапі реалізації стратегії відбувається її втілення в дію шляхом застосування великої кількості інструментів, які не обмежуються її реалізацією, а також спрямовані на оцінку її результативності. Слід зазначити, що BSC (модель Лоренца Мейсела), піраміда ефективності, квантовий вимір досягнень, панель управління (бортове табло), призма ефективності, модель EP2M, система підвищення та виміру продуктивності та виміру досягнень у сфері банківських послуг та комплексний аналіз є альтернативними та похідними від BSC (модель Нортона-Каплана) інструментами й базуються на системі показників оцінки ефективності функціонування банку, що охоплюють різні сфери його діяльності.

Велика кількість інструментів свідчить про те, що єдиного підходу до вибору інструментарію стратегічного управління на сьогодні не існує. Тому вітчизняним банкам необхідно створювати методичне забезпечення вибору найбільш дієвих інструментів та поєднувати їх залежно від цілей, можливостей (інформації, ресурсів та технологій) та рівнів ефективності їх застосування.

Список літератури:

1. *Кизим М. О.* Збалансована система показників / Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А.: Монографія. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. — 192с.
2. *Кириченко О. А.* Банківський менеджмент. — К.: Знання-Прес, 2002. — 438 с.
3. *Хорт О. А.* Інструментарій та етапи стратегічного аналізу / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1_hort.htm.