

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

У статті визначено особливості формування ефективної антикризової стратегії банку в умовах посткризового періоду, розглянуто процес розробки та реалізації антикризової стратегії банку та обґрунтовано підходи вдосконалення стратегічних планів, які дозволять банку забезпечити конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

В статье определены особенности формирования эффективной антикризисной стратегии банка в условиях посткризисного периода, рассмотрен процесс разработки и реализации антикризисной стратегии банка и обоснованы подходы совершенствования стратегических планов, которые позволят банку обеспечить конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

The article defines the characteristics of an effective anti-crisis strategy of the Bank in the post-crisis period, reviewed the process of elaboration and realization of anti-crisis strategy and developed strategic plans for improvement approaches that will enable the Bank to provide competitive advantages in the long term.

Ключові слова: антикризова стратегія, антикризовий менеджмент, стратегічний аналіз, стратегічний підхід.

В умовах зростаючої невизначеності середовища, високого темпу змін, посилення конкуренції та підвищення рівня ризиків для правильного вибору управлінських рішень і нівелювання негативного впливу факторів зовнішнього середовища банківським установам необхідно використовувати інструментарій стратегічного антикризового менеджменту: стратегічний аналіз та вибір стратегічних альтернатив управління ризиками [1, с.26]. Саме обґрунтовані антикризові стратегічні рішення дозволяють забезпечити конкурентні переваги банку в довгостроковій перспективі, дослідити кризові фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, перевести стратегічні можливості в стратегічний потенціал успіху банку [2, с.87].

Однак, як свідчить практика останніх років, більшість банківських установ на сьогодні не мають розробленої ефективно діючої антикризової стратегії, орієнтованої на прогнозування, подолання, обмеження поширення негативних кризових процесів. Істотною прогалиною сучасного стратегічного антикризового менеджменту банку є відсутність системності, чіткого окреслення його інструментів та конкретних цілей. Зважаючи на це, необхідність розробки та вибору ефективної антикризової стратегії залишається актуальним питанням для банків, оскільки від стійкості та ефективності їх роботи залежить безперервний рух і перерозподіл фінансових ресурсів в економіці.

Аналіз останніх джерел досліджень та публікацій свідчить, що теоретичним і методологічним аспектам стратегії організації присвячено чимало наукових досліджень та публікацій. Значний внесок у становлення і розвиток стратегічного управління зробили такі зарубіжні дослідники, як Д.Аакер, Р.Акофф, М.Альберт, І.Ансофф, П.Друкер, М.Мескон, Г.Мінцберг, М.Портер, П.Роуз, Д.Сінкі, А.Томпсон, Ф.Хедоурі, Е.Чандлер та ін. Різноманітні проблеми стратегічного управління організацією розглядаються в працях українських науковців: В.Білошапки, А.Герасимовича, Л.Довгань, Л.Доленка, Г.Загорій, Г.Кіндрацької, А.Мороза, В.Немцова, С.Оборської, А.Шегди, З.Шершньової та ін. Проблеми фінансового

стратегічного управління у банку були предметом досліджень Ф.Бутинця, О.Васюренка, О.Заруби, О.Кириченка, В.Мищенко, І.Парасій-Вергуненко, Ф.Шпига, О.Яременка та ін.

Розглядаючи сутність, завдання та особливості стратегічного антикризового менеджменту у банку, фахівці підкреслюють специфічність цього напрямку управління, необхідність використання відповідних прийомів та технологій менеджменту [3, с.28]. Однак деякі з питань теоретичного характеру, наприклад, питання формування антикризової стратегії, удосконалення процедури антикризового стратегічного планування та контролю в банківській установі, є недостатньо розробленими і не доведеними до рівня практичного застосування. Все вищезазначене зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних і практичних аспектів антикризового стратегічного управління банком.

Завданнями статті є: визначити особливості формування ефективної антикризової стратегії банку в умовах посткризового періоду, розглянути процеси розробки та реалізації антикризової стратегії банку й обґрунтувати підходи вдосконалення стратегічних планів, які дозволять банку забезпечити конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Управління сучасним банком відноситься до однієї з найскладніших інтелектуальних сфер людської діяльності [5, с.50]. Дане твердження є особливо актуальним з огляду на сучасні умови ведення банківського бізнесу в Україні. Складна сукупність факторів спричинила істотні зміни у пропозиції банківських послуг та стратегії діяльності банків на ринку. До песимістичних оцінок перспективи розвитку банківського бізнесу спонукають зниження попиту з боку корпоративних клієнтів, спад обсягів діяльності традиційного ринку банківських послуг, загострення конкуренції на ньому при втраті банками цілої низки конкурентних переваг, що призводить до збиткової діяльності банків, і навіть до їх банкрутства.

З огляду на те, що кількість банків, які щорічно позбавляються ліцензій, є досить значною, можна зробити висновок, що кризи у процесах функціонування і розвитку банківських установ перестали бути випадковими, вони перетворилися на постійний процес. Так, за даними Національного банку України, станом на 01.01.2013 р. з державного реєстру було виключено 26 установ, у стані ліквідації перебувало 22 банки (таблиця 1).

Таблиця 1

Основні показники щодо кількості зареєстрованих банків в Україні\*

Показник	На 1 січня										
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Кількість зареєстрованих банків	182	179	181	186	193	198	198	197	194	198	176
Виключено з державного реєстру банків за рік	12	8	4	1	6	1	7	7	6	0	26
Кількість банків, що знаходяться у стадії ліквідації	24	20	20	20	19	19	13	14	18	21	22
Кількість банків, що мають ліцензію НБУ на здійснення банківських операцій	157	158	160	165	170	175	184	182	176	176	176

\*Джерело: офіційний сайт Національного банку України «Основні показники діяльності банків в Україні» [4]

Значна кількість проблем для банків пов'язана із відсутністю стратегічного вектора розвитку, який би враховував усі трансформації умов розвитку банківського бізнесу у посткризовий період. Довго працюючи на ринку, багато банківських установ створили широку мережу філій, що у докризовий період становило їх основну перевагу. Тепер же банки скорочують кількість відділень, одночасно зазнаючи величезних збитків через падіння цін на нерухомість. Слід зазначити, що основною рисою конкуренції, яка спостерігається нині у банківській сфері, є асиметричність. Ерозія вхідних бар'єрів призвела до активного проникнення на ринок традиційних банківських послуг представників інших сфер, які часто мають конкурентні переваги перед банками. Для останніх же диверсифікація у сферу діяльності нових конкурентів є неможливою.

Зазначені фактори загострили цілу низку проблем. Основною є погіршення фінансових результатів діяльності банківських установ, що пов'язано із скороченням їх доходів і зростанням витрат (рис. 1).

Наведені дані свідчать, що банківська система України у 2008 році отримала найбільший за всі роки існування вітчизняної банківської системи обсяг прибутку – 7304 млн. грн., однак негативні наслідки глобальної кризи призвели до різкого погіршення фінансових показників діяльності банківських установ, в результаті чого протягом 2009-2011 рр. банківська система України понесла колосальні збитки. На сьогодні банківські установи України поступово активізують свою діяльність, нарощуючи обсяги активних і пасивних операцій, хоча і продовжують працювати в умовах складно прогнозованих процесів, які відбуваються в економіці, політиці та соціальній сфері. Зважаючи на це, більшість вітчизняних банків помилково зосереджують свою увагу на оперативних цілях, не усвідомлюючи, що для успішного функціонування в умовах нестабільності необхідна розробка антикризової стратегії розвитку установи, яка б визначала ключові пріоритети її діяльності, розробку сценаріїв подальшого розвитку і планів заходів, здатних реалізувати обрані пріоритети та цілі.

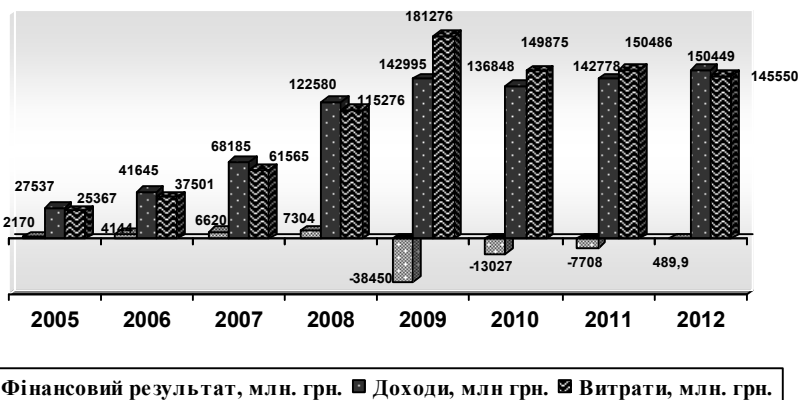


Рис. 1. Динаміка фінансового результату, доходів і витрат банківських установ України, 2005-2012 рр.\*

\*Складено за даними Національного банку України [4]

Антикризова стратегія банку – це стратегія, яка передбачає перспективну систему заходів у сфері операційної, фінансової, маркетингової діяльності банку, а також ризик-менеджменту та управління персоналом, яка дозволяє банківській установі безперервно здійснювати ефективну діяльність в умовах несприятливого середовища, пом'якшувати загрози кризи та використовувати наслідки кризи для власного розвитку та досягнення конкурентних переваг.

Наявність ефективної антикризової стратегії дозволяє банку приймати усвідомлені та цілеспрямовані тактичні рішення, узгоджувати дії різних підрозділів банку, своєчасно виявляти проблеми у поточній діяльності та закріпити імідж банку серед реальних та потенційних клієнтів, партнерів та контрагентів.

Антикризова стратегія повинна мати чітко сформовану мету, бути комплексною, тобто охоплювати усі сфери діяльності банку, використовувати усі зовнішні та внутрішні ресурси та фактори діяльності і, насамперед, розв'язувати гострі проблеми, які існують в банківській установі. Тому стратегічне антикризове управління як процес повинно охоплювати усі сфери і напрямки діяльності банку, всі його структурні підрозділи, які сприятимуть розв'язанню поставлених завдань та забезпечуватимуть успішну та ефективну діяльність установи ринку банківських послуг.

Антикризову стратегію кожен банк повинен розробляти виходячи, із визначення свого місця на ринку, фінансових можливостей, складу клієнтської бази та інших параметрів. Загалом, розробка та реалізація антикризової стратегії – складний і трудомісткий процес, який може складатися із чітко визначених етапів (рис. 2).

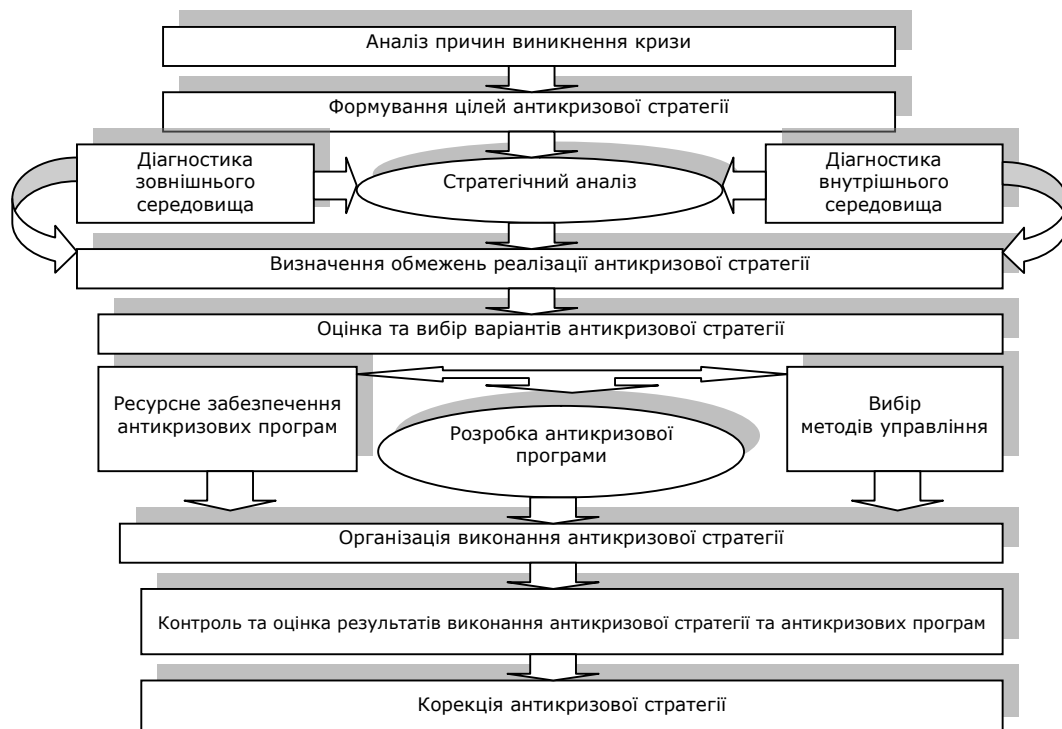


Рис. 2. Процес розробки та реалізації антикризової стратегії банку

Однак, виходячи з того, що процес формування антикризової стратегії банку є унікальним і базується на врахуванні великої кількості факторів, можна запропонувати декілька стратегічних підходів, які дозволяють банкам не тільки «виживати», а й розвиватися, навіть в умовах кризи.

Перший підхід полягає у пошуку та виявленні сегментів ринку банківських послуг, які продовжують зростати і розвиватись. Наприклад, при різкому скороченні обсягу строкових депозитів населення активізується ринок послуг, пов'язаних із використанням банківських платіжних карток. Сконцентрувавши увагу на цьому сегменті ринку, банк може не лише уникнути зниження доходності, а й отримати суттєві конкурентні переваги. Найбільш складним у цьому підході – безпомилкове виявлення найбільш перспективних сегментів ринку банківських послуг та прогнозування їх розвитку.

Інший стратегічний підхід полягає у постійному вдосконаленні якості існуючих та запровадженні нових банківських та інформаційних технологій, які можуть сприяти різкому зростанню клієнтської бази. Надмірно розвинута мережа філій і відділень великих банків за сучасних умов технологічного розвитку призводить до зайвого дублювання послуг і марних витрат. Завдяки новим інформаційним технологіям та особливій природі банківських продуктів, які не потребують безпосередньої фізичної доставки, нині можна надавати банківські послуги у будь-якому куточку країни без значних інвестицій для створення громіздкої інфраструктури. Широке використання електронних мереж,

банкоматів, системи «клієнт-банк» дозволяє банкам не лише отримати значні конкурентні переваги, а й збільшити прибуток завдяки відносно високій дохідності нових послуг та продуктів.

Третій стратегічний підхід полягає в орієнтації банку на різке скорочення витрат, завдяки чому при збереженні конкурентоспроможних цін на послуги можна досягти більш високої дохідності операцій. Банк може мінімізувати витрати за рахунок скорочення нерентабельних видів діяльності, впровадження нових технологій, скорочення тієї частини витрат, які повністю або майже не впливають на якість обслуговування клієнтів, наприклад, адміністративних витрат, а також оптимізації операційних та господарських витрат за рахунок вдосконалення внутрішніх технологічних процесів.

Четвертий підхід полягає у зростанні диверсифікації діяльності, зокрема у нарощуванні потенціалу банків у сферах страхування та інвестиційного менеджменту. Розвиваючи сферу позабалансової діяльності, банки в майбутньому можуть отримувати значні доходи у вигляді відсотків та дивідендів на інвестиційний портфель.

Зазначені вище підходи можна впроваджувати як окремо кожен, так і в комплексі, залежно від конкретних умов та наявних ресурсів для їх реалізації. Неприпустимо помилковою стратегією в сучасних умовах розвитку вітчизняного банківського бізнесу є пасивне очікування покращення ситуації, збереження невинуватого оптимістичного прогнозу на перспективи розвитку банку.

Отже, в умовах посткризового періоду незмірно збільшуються наслідки управлінських помилок, які у поєднанні з традиційно високим рівнем ризиковості банківського бізнесу, визначають особливу роль та фундаментальне значення формування ефективної антикризової стратегії. Прийняття тактичних і оперативних управлінських рішень, які не ґрунтуються на системі стратегічних підходів і принципів, супроводжується посиленням тенденцій непослідовності і стихійності розвитку банку, перетворюючи його на сукупність реактивних дій, спрямованих на ситуаційне пристосування і не пов'язаних у межах єдиної цілеспрямованої лінії поведінки.

На сьогодні антикризову стратегію слід розглядати як ідеологію менеджменту, яка полягає у реалізації пріоритетного напрямку – обґрунтування і вибору різних стратегічних підходів, пов'язаних із інноваційним розвитком банківської установи, виявленню зростаючих сегментів ринку банківських послуг, оптимізацією витрат та диверсифікацією діяльності. Стратегічний вибір, який реалізується в умовах значної невизначеності, завжди пов'язується із антикризовим менеджментом банку і супроводжується реструктуризацією банківського бізнесу відповідно до стратегічних цілей і моделей корпоративного управління. Обґрунтований вибір стратегічних рішень дає змогу банкам забезпечити конкурентні переваги у довгостроковій перспективі, дослідити можливості зовнішнього та внутрішнього середовища, перевести стратегічні можливості в стратегічний потенціал успіху банку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Афанасьєва О. Б. Сутність економічної кризи у контексті антикризового менеджменту / Т. А.

## *ФІНАНСИ*

---

Васильєва, О. Б. Афанасьєва // Фінансово-банківські механізми державного управління економікою України : зб. наук. праць. – Донецьк, 2011. – Вип. 176. – С. 24–32

2. Джулай В. О. Інструменти антикризового управління в банківському секторі економіки України / В.О. Джулай // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – 2008. – №3. – С. 86-89

3. Коваленко В.В., Крохмаль О.В. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи: Монографія. – Суми: УАБС НБУ. – 2007. – 198 с.

4. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.

5. Позняк С. В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність / С. В. Позняк // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 1. – С. 50-55.