

УДК 336.71

Кондіус І.С.

Львівський інститут Банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ)

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЮ БАЗОВИХ ТА ДОПОМІЖНИХ СТРАТЕГІЙ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ БАНКУ**

У статті запропоновано нові підходи до обґрунтування формування портфеля стратегії функціонування банків, що спрямований на довгострокову підтримку стабільної та ефективної роботи банку. Розроблено основні типи та визначальні риси базових та допоміжних стратегій забезпечення загальної ефективності роботи банків, встановлені критерії вибору основної та допоміжної стратегії, що формується на основі показників прибутковості та показників рівня корпоративного управління банку відповідно.

**Ключові слова:** ефективність роботи банку, прибутковість банку, рівень корпоративного управління банком, стратегія загальної ефективності роботи банку.

Kondius I.S

## **METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMATION OF PORTFOLIO BASE AND SUPPORT STRATEGIES TO THE BANK**

Analysis of recent research on determining the effectiveness of banking devoted work of leading scholars in the field of economics, banking, banking and the analysis of developments in the general theory of efficiency recommendations for the choice of strategy formulation and operation of banks although quite significant, but the problem of determining the effectiveness of specific banking and the level of corporate governance are not designed as a theoretical and methodological and practical aspects. In this paper the necessity of creation of methodological approaches to a portfolio of basic and auxiliary strategies its operation, to achieve the general goal - organization and support long-term stability and effectiveness of the bank, and is based on profitability and performance of corporate governance of the bank. New approaches to study the functioning of a portfolio strategy of banks that aims to achieve long-term support of a stable and efficient operation of the bank - the formulation of guidelines targeted, specific goals and identify priority behaviors towards a general goal.

Established that a set of core and ancillary strategies are formed for each bank to achieve its effective functioning of portfolio strategies is the overall efficiency of the bank. The basic strategy is to ensure the overall effectiveness of the bank formed for the long term and is a general management plan aimed at reducing the influence of destabilizing factors on the Bank, taking into account the intensity of their actions at each stage of institutions that defines the parameters for a portfolio of strategies for

overall performance. The criterion for selection of the basic strategy is the life cycle of banks and subsidiary strategies - bank corporate governance that are identified as a result of analytical calculations at the stage of diagnosis and prediction of overall performance.

**Key words:** performance of the bank, the bank's profitability, corporate governance bank strategy overall performance of the bank.

Кондиус И.С.

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ БАЗОВЫХ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ БАНКА**

В статье предложены новые подходы к обоснованию формирования портфеля стратегии функционирования банков, направленный на долгосрочную поддержку стабильной и эффективной работы банка. Разработаны основные типы и определяющие черты базовых и вспомогательных стратегий обеспечения общей эффективности работы банков, установлены критерии выбора основной и вспомогательной стратегии, которая формируется на основе показателей доходности и показателей уровня корпоративного управления банка соответственно.

**Ключевые слова:** эффективность работы банка, прибыльность банка, уровень корпоративного управления банком, стратегия общей эффективности работы банка.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Важливою передумовою забезпечення високого рівня загальної ефективності роботи банку є побудова стратегії його функціонування, що спрямована на досягнення генеральної мети – організацію та довгострокову підтримку стабільної та ефективної роботи банку, і формується на основі показників прибутковості та показників рівня корпоративного управління банку.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Аналітичними дослідженнями питань визначення ефективності банківської діяльності присвячено праці провідних учених в галузі економічної теорії, банківської справи, аналізу банківської діяльності: О. В. Васюренко, А. М. Герасимович, О. В. Дзюблюк, Г. Т. Карчева, А. М. Мороз, М. І. Савлук, Р. І. Тиркало, Л. Рассел Акофф, Л. В. Брагінський, Р. Дорибу, Л. В. Канторович, А. В. Куроченко, О. І. Лаврушин, В. В. Новожилов, В. В. Пятенко, С. Г. Струмилін, В. Н. Тарасевич,

В. М. Усоскін, І. Фішер, Р. Шмалензі, М. Алле, І. Ансофф, П. Роуз, Дж. Сінкі [1, 2, 3, 4, 5]. Наукові напрацювання в загальній теорії ефективності, рекомендації стосовно формування та вибору стратегії функціонування банків хоча і досить значні, проте проблеми визначення ефективності з урахуванням специфіки банківської діяльності та рівня корпоративного управління залишаються недостатньо розробленими як в теоретичному, так і в методично-практичному аспектах [6].

**Цілі статті** полягають у формуванні методичних засад до формування портфеля базових та допоміжних стратегій загальної ефективності роботи банку, які враховують внутрішній потенціал, здатність забезпечувати прибутковість банку за рахунок підвищення рівня корпоративного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Стратегія забезпечення загальної ефективності банку – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення стабільного розвитку, а саме: пошук існуючих потенціалів, виявлення відповідних резервів, які забезпечать збільшення прибутковості та покращення корпоративного управління. Набір стратегій загальної ефективності роботи банку – це сукупність основних та допоміжних стратегій, що формуються окремо для кожного банку з метою досягнення його ефективного функціонування.

Основна стратегія забезпечення загальної ефективності роботи банку формується на тривалу перспективу і є загальним планом управління, спрямованим на зменшення впливу дестабілізуючих факторів на стан банку з урахуванням інтенсивності їх дій на кожному з етапів функціонування установи, що задає параметри для формування портфеля стратегій загальної ефективності.

Критерієм вибору основної стратегії будуть слугувати стадії життєвого циклу банків, що ідентифікуються в результаті аналітичних розрахунків на етапі діагностики та прогнозування загальної ефективності роботи та свідчить про рівень впливу прибутковості на систему банку. Типологію, зміст та визначальні риси базових стратегічних альтернатив забезпечення загальної ефективності роботи банків подано у табл. 1.

За умови дотримання принципів загальної ефективності банків *стратегія наступу* дозволяє забезпечити належний рівень прибутковості протягом довгострокового періоду. Однак такий вид стратегії може бути вибраний лише для банків, що мають значний фінансовий потенціал.

Найбільш вразливим до відхилень є піковий стан системи, який ідентифікується як сталий, за якого рівень загальної ефективності роботи банку досяг або перевищив нормативні значення і для збереження існуючої тенденції потребує постійного моніторингу показників, які характеризують рівень прибутковості фінансової установи. Тому для виявлення та нейтралізації найбільш нестійких позицій з одночасним акцентуванням зусиль на тих сферах банку, які і забезпечують збереження ефективного функціонування вважаємо за доцільне дотримання *інноваційної стратегії акцентування*.

Якщо ж все таки, не дивлячись на зусилля щодо збереження банку в стані сталості, динаміка показників набула від’ємної тенденції і система перейшла в наступну стадію життєвого циклу – спадання, слід застосовувати *інноваційно-відновлювальну стратегію*, сутність якої полягає в своєчасному виявленні та уникненні дестабілізуючих чинників, відсутність нейтралізації яких може призвести до переходу банку в стан ризику. При оперативному реагуванні на виявлені деструктиви є можливим відновлення прибуткової роботи банку. Основним механізмом забезпечення такої регенерації має бути активне впровадження прогресивних наукових та науково-технічних технологій для нарощення економічного потенціалу і застосування інноваційних методів та форм корпоративного управління, що є рушійною силою забезпечення процесу відновлення загальної ефективності роботи банку.

Таблиця 1

## Типи та визначальні риси базових стратегій забезпечення загальної ефективності роботи банків

Тип осн. стратегії	Стан	Основні стратегічні цілі банку	Зміст стратегії
Стратегія наступу	Зростання	Збереження існуючих та подальше нарощування темпів зростання показників прибутковості	Максимально можливе використання наявного економічного потенціалу за рахунок використання конкурентних переваг та нейтралізації слабких позицій функціонування банку. На стадії зростання банку потрібно покращувати займані позиції, збільшувати частки на ринку, обсяги продажів, інвестиції в розвиток і підтримку бізнесу. Ця стратегія розробляється для банків, яким властивий систематичний ріст всіх показників прибутковості
Інноваційна стратегія акцентування	Стабільність	Підтримка та зміцнення досягнутого рівня прибутковості	Збереження досягнутих у ретроспективному періоді показників прибутковості та збільшення прибутку. Стратегічні акценти будуть спрямовані на утримання конкурентних переваг за рахунок збереження темпів зростання частки ринку, диверсифікації, підтримки системи в рівновазі. Забезпечення даної стратегії потребує вдосконалення продукту, асортиментної та цінової політики банку, диверсифікації ризиків і придбання конкурентних переваг
Інноваційно-відновлювальна стратегія	Спадання	Уповільнення темпів зниження показників прибутковості. Збереження конкурентних позицій і відносної частки ринку	Свочасне виявлення та уникнення наростаючого впливу дестабілізуючих чинників, які потенційно можуть спричинити негативний вплив на забезпечення прибуткової роботи банку. А також поступове планомірне відновлення конкурентних позицій банку за рахунок застосування інноваційних розробок і засобів економічного стимулювання
Інвестиційно-інноваційна стратегія	Ризик	Пригнічення, локалізація впливу дестабілізуючих факторів, стабілізація та поступове нарощування рівня прибутковості	Застосовується для ефективного виходу банку зі стану ризику за рахунок вчасного виявлення симптомів, що призвели та поглиблюють ризикований стан, а також вживання заходів фінансового оздоровлення, що опираються на внутрішній потенціал банку при залученні зовнішньої стабілізаційної підтримки
Стратегія опору	Загроза	Пригнічення, локалізація, нейтралізація деструктивних факторів задля уникнення повної руйнації банку	Використовується для виводу банку зі стану загрози та передбачає зміну форм і методів формування та управління ресурсами банку. Застосовується для банків, де незалежно від зусиль з подолання загрозливої ситуації показники прибутковості зберігають від'ємну тенденцію і існує істотна загроза платоспроможності банку. Стратегія повинна передбачати фінансове оздоровлення та стабілізацію діяльності банку за рахунок коштів учасників, інвесторів (у тому числі і держави), продажу або реорганізації банку

При збереженні впливу деструктивних чинників на функціонування банку, в результаті чого рівень загальної ефективності опустився нижче нормативного значення та продовжує спадати, а банк переходить у стан ризику, доцільно застосувати *інвестиційно-інноваційну стратегію*, сутність якої полягає у виявленні та локалізації негативних факторів, що призвели та поглиблюють загрозливий стан, подолання наслідків загрозливих факторів впливу та створенні передумов для виходу банку із стану ризику на основі покращення рівня існуючих позицій функціонування банку. Стратегія передбачає розробку системи заходів, спрямованих на збільшення інтенсивності використання усіх видів фінансових ресурсів банку. Важливим інструментом стимулювання розвитку банку є фінансова допомога у вигляді інвестицій, спрямованих на створення та впровадження нових прогресивних продуктів і технологій.

Найгірша ситуація спостерігається у банках, де зберігається посилення деструктивних чинників на їх розвиток, в результаті чого рівень прибутковості опустився нижче порогового значення та продовжує спадати, а банк переходить у стан загрози, коли формуються руйнівні тенденції, що призводить до зниження загальної ефективності роботи банку. Для виводу банку з стану загрози за доцільне вважаємо вибрати *стратегію опору*, сутністю якої є формування вектора протидії існуючим дестабілізуючим факторам шляхом їх пригнічення, локалізації, нейтралізації та його спрямування на подолання впливу деструктивних чинників та уникнення стану, за якого починаються якісно нові процеси, що можуть призвести до повного його краху фінансової установи. Гострота та напруженість даного стану обумовлюють необхідність: по-перше, суворого контролю та економії фінансових, матеріально-технічних ресурсів; по-друге, потребує радикальних змін взаємовідносин різних сфер функціонування банку, форм та методів управління. Дана стратегія може забезпечити опір загрозливій ситуації і перехід у стан ризику лише за відповідного управління та підтримки держави.

Разом з цим, основні стратегії прибутковості банків є лише узагальнюючим орієнтиром їх функціонування і не дозволять врахувати особливості всіх напрямків у виборі найоптимальнішого

варіанта досягнення відповідного рівня загальної ефективності. Детальніше врахувати ці особливості дає змогу розробка та вибір допоміжних стратегій забезпечення загальної ефективності роботи банків.

Формування допоміжної стратегії забезпечення загальної ефективності роботи банку передбачає знаходження такого шляху, який би забезпечив досягнення цілей поставлених основною стратегією, виходячи з поточного стану банку та можливостей досягнення бажаного результату, які обраховуються на етапі прогнозування загальної прибутковості роботи банку. Так як загальна ефективність потребує одночасного врахування фінансових можливостей банку і забезпечення належного рівня корпоративного управління, то саме рівень корпоративного управління формує поле стратегічних рішень, необхідних для забезпечення загальної ефективності роботи банку.

Поєднання складових прибутковості банку та рівнів корпоративного управління дозволяє сформуванню поля стратегічних рішень (табл. 2), які характеризуватимуть стан корпоративного управління банку.

Таблиця 2

Матриця вибору допоміжної стратегії забезпечення загальної ефективності роботи банку

Рівень корпоративного управління				
1 – «Поле ефективного корпоративного управління»			2 – «Поле неефективного корпоративного управління»	
Розрахункове значення показників				
від 0,36 до 1,0			від 0,021 до 0,35	від 0 до 0,02
Етап життєвого циклу функціонування банків за рівнем корпоративного управління				
Зростання	Сталість	Спадання	Ризик	Загроза
Тип допоміжної стратегії				
Стратегія нарощення потенціалу КУ	Стратегія фокусування	Стратегія управлінських інновацій	Стратегія нейтралізації корпоративних ризиків	Стратегія антикризового управління

Доцільним є виділення двох стратегічних полів: 1 – ефективного та 2 – неефективного корпоративного управління. Поле 1 свідчить про перевищення розрахункового значення рівня корпоративного управління банку над нормативним значенням,

рівним 0,35, тоді як поле 2, навпаки, — діапазон розрахункових значень, що не перевищують 0,02 відповідає рівню, що не досяг критичного значення, а діапазон від 0,021 до 0,35 свідчить про перевищення критичного, але недосяжність нормативного рівня показника.

На основі порівняльного аналізу нормативних та деструктивних впливів на функціонування банку пропонуємо віднести до набору допоміжних стратегій забезпечення загальної ефективності роботи банку наступні стратегії.

*Стратегію нарощення потенціалу корпоративного управління*, яка базується на першочерговості зміцнення управлінського потенціалу банку та передбачає вдосконалення корпоративної структури банку, розробку та впровадження стандартів корпоративного управління, формування політик корпоративного управління (дивідендної, інформаційної, системи мотивації учасників корпоративного управління), що забезпечить ефективність функціонування установи та підвищення її інвестиційної привабливості. *Стратегію фокусування*, яка спрямована на вирішення проблеми утримання досягнутого рівня корпоративного управління, що забезпечує високе значення показників загальної ефективності роботи банку. Цієї стратегії розвитку доцільно дотримуватися тим банкам, які вже досягли сталості в рівні розвитку всіх складових системи корпоративного управління для утримання досягнутого та подальшого підвищення рівня загальної ефективності роботи банку.

*Стратегію управлінських інновацій*, що має за мету запровадження й ефективне використання прогресивних інструментів корпоративного управління на основі проведених наукових та прикладних досліджень. Цієї стратегії розвитку доцільно дотримуватися тим банкам, значення рівня корпоративного управління яких вищі нормативних показників, проте спостерігається негативна тенденція в часі, що призводить фінансове підприємство у стан спадання рівня корпоративного управління.

*Стратегію нейтралізації корпоративних ризиків*, що спрямована на виявлення корпоративних ризиків, ідентифікацію ризиків, комплексну діагностику корпоративного управління,



акумулювання внутрішнього потенціалу нейтралізації ризику. Цієї стратегії розвитку доцільно дотримуватися тим банкам, значення рівня корпоративного управління яких вищі критичних, але нижчі нормативних показників, що призводить фінансове підприємство у стан ризику рівня корпоративного управління.

*Стратегію антикризового управління*, завданням якої є виведення банку із стану загрози та передбачає реструктуризацію системи, форм і методів управління та контролю за рівнем ризиків. Застосовується для банків, де показники рівня корпоративного управління банку під впливом внутрішніх або зовнішніх факторів зберігають від’ємну тенденцію в часі. Дана стратегія може забезпечити перехід зі стану загрози у стан ризику лише за участі всіх зацікавлених сторін.

Вибір типу стратегії забезпечення загальної ефективності роботи банку здійснюється за допомогою сформованої матриці, яка встановлює залежність вибору основної стратегії від етапу життєвого циклу функціонування банку, а саме від рівня прибутковості та допоміжної – від рівня корпоративного управління банку.

За результатами аналітичних досліджень для банків України доцільним є обрання однієї з основних стратегій: інноваційно-відновлювальної стратегії, спрямованої на підвищення рівня загальної ефективності роботи банку, для досягнення якої є необхідним її поєднання з допоміжними стратегіями: стратегія нарощення потенціалу корпоративного управління, стратегія фокусування, стратегія управлінських інновацій, стратегія нейтралізації корпоративних ризиків і стратегія антикризового управління, для досягнення належного рівня корпоративного управління, шляхом об’єднання зусиль банківського керівництва та державних органів влади навколо вирішення проблем підвищення рівня загальної ефективності роботи банку.

Обрання в якості основної стратегії наступу та інноваційної стратегії акцентування у поточному періоді не є доцільним для жодного з аналізованих банків.

Наступним етапом є вибір механізму реалізації загальної ефективності роботи банку – послідовність дій керівництва банку, держави та регулятора і комплекс використовуваних ними

принципів, методів та інструментів з метою реалізації концепції, стратегії та програм забезпечення загальної ефективності роботи банку.

Забезпечення реалізації стратегії містить два аспекти: організаційну систему та систему узгодження планів. Організаційна система включає керівні органи, які відповідають за права, відповідальність, підпорядкованість. Система узгодження планів забезпечує наступність стратегічних планів (5 років), тактичних за якісними напрямками (до 5 років, 2–3–4 роки), поточних – на ближню перспективу (2015, 2016 рік), оперативно-календарних – річний план розбивається на квартальні, помісячні, денні.

На етапі оцінювання стратегії загальної ефективності роботи банку визначається спроможність стратегічних заходів забезпечити реалізацію стратегічних цілей, встановлюється відповідність обраної стратегії загальної ефективності роботи банку з її внутрішнім потенціалом, здатністю забезпечення прибутковості за рахунок підвищення рівня корпоративного управління.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження можуть бути виявлені заздалегідь непередбачувані недоліки вибраних стратегій загальної ефективності роботи банку. Були сформовані методологічні засади до формування портфеля базових та допоміжних стратегій загальної ефективності роботи банку, які враховують внутрішній потенціал, здатність забезпечувати прибутковість банку за рахунок підвищення рівня корпоративного управління, що забезпечує принципи системності та комплексності.

1. Буєвич, С.Ю. Аналіз фінансових результатів банківської діяльності [текст]: навч. посібник / С.Ю. Буєвич. – М.: КНОРУС, 2005. – 160 с.

2. Агафонов И. Доходы муниципальных образований / И. Агафонов, Т.Абанкина, А. Высоковский. // – Л.: Финансы, – 1998. – № 2. – С. 17–21.

3. Герасимчук З.В. Стратегічне управління підприємством / З.В. Герасимчук.//Графічне моделювання: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2000.– 360 с.

4. Маскон М. Основы менеджмента / М. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992.

5. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб / К.І. Радченко. Вид. 2-ге, доп. – Львів: Новий світ – 2000, 2003. – 272 с.

Економічні науки. – Серія „Регіональна економіка”. Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 11 (43). – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2014.

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.