

ISSN 1605-2005

БАНКІВСЬКА СПРАВА



1 / 2009

БАНКІВСЬКА



СПРАВА

Науково-практичне видання. Виходить 6 разів на рік
Видається із січня 1995 року

№ 1(85) — 2009

ЗМІСТ

АНАЛІЗУЮТЬ НАУКОВЦІ

- Олег Колодізев, Оксана Штаєр.** Теоретичні аспекти формування
робочої групи при виборі моделі стратегічного
управління банком 3
- Ігор Дорошенко.** Саморегуляція глобальних фінансових ринків —
механізм встановлення ринкової рівноваги чи джерело
нестабільності та макроекономічних ризиків 14

ПРОБЛЕМИ МАКРОЕКОНОМІКИ

- Дмитро Шиян.** Банківське кредитування та економічна динаміка 27
- Євген Ахромкін.** Аналіз нормативно-правової бази щодо використання
інвестиційних ресурсів регіону 39
- Інна Нідзельська.** Гнучкий режим курсоутворення: можливі наслідки
для економічного розвитку України 45
- Зоя Галушка.** Суперечності соціалізації як проблема організаційної
культури економічної системи 51

СЛОВО ПРАКТИКАМ

- Микола Деменков.** Інтернет-технології в обслуговуванні
клієнтів банку 58
- Дмитро Наумов.** Сек'юритизація — інноваційний
фінансовий механізм 65

БАНКІВСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ

- Володимир Сухотеплий.** Математична реконструкція
структури власного капіталу та прибутковості реального
банківського сектору України 84
- Анотації 95

CONTENTS

SCIENTISTS ANALYSE

- Oleg Kolodiziew, Oksana Shtaiar.** Theoretical Aspects of Forming the Working Group for Choosing the Model of Strategic Management of the Bank 3
- Igor Doroshenko.** Self-Regulation of the Global Financial Markets — the Mechanism of Recovering the Market Balance or the Source of Instability and Macroeconomic Risks? 14

THE PROBLEMS OF MACROECONOMICS

- Dmytro Shyian.** Banking Crediting and Economic Dynamics 27
- Yevhen Akhromkin.** The Analysis of the Normative Legal Base as to Using Investment Resources of the Region. 39
- Inna Nidzel’s’ka.** Flexible Regime of the Currency Exchange Rate Management: Possible Consequences for Ukraine’s Economic Development 45
- Zoia Halushka.** The Contradictions of Socialization as the Problem of Organizational Culture of Economic System 51

PRACTICAL WORKERS TAKE THE FLOOR

- Mykola Demenkov.** Internet-Technologies in Servicing the Banks’ Clientele 58
- Dmytro Naumov.** Securitization as an Innovative Financial Mechanism 65

BANKING TECHNOLOGIES

- Vologymyr Sukhoteplyi.** Mathematic Reconstruction of the Structure of the Own Capital and Profitability of Ukraine’s Real Banking Sector 84
- Annotations 96

Індекс журналу в каталозі передплатних видань України 74060.

Постановою президії ВАК України від 9 червня 1999 р. № 1-05/7 журнал “Банківська справа” внесено до Переліку № 1 наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт з економічних наук на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук.

Головний редактор — В.Д. БАЗИЛЕВИЧ

Керівник проекту “Журнал “Банківська справа” — В.І. КАРАСЬОВ

Редакційна рада: А.С. ГАЛЬЧИНСЬКИЙ, В.М. ГЕЄЦЬ, В.О. ЛИТВИЦЬКИЙ, А.М. МОРОЗ, А.І. СТЕПАНЕНКО.

Редакційна колегія: В.І. КАРАСЬОВ, В.Д. БАЗИЛЕВИЧ, В.А. ГЛАДКИЙ — заступник головного редактора, В.П. РОЗУМНИЙ — відповідальний секретар, О.В. ВАСЮРЕНКО (м. Харків), Г.В. ЗАДОРЖНИЙ (м. Харків), О.А. КИРИЧЕНКО (м. Київ), Т.Т. КОВАЛЬЧУК (м. Київ), В.Д. ЛАГУТІН (м. Київ), І.О. ЛЮТИЙ (м. Київ), В.І. МІЩЕНКО (м. Київ), К.В. ПАЛИВОДА (м. Київ), С.М. ПАНЧИШИН (м. Львів), Т.С. СМОВЖЕНКО (м. Львів), С.І. ЮРІЙ (м. Тернопіль).

Над журналом працювали: Ю.М. Заїка, Л.В. Кирпич, Л.С. Кулешова, Ю.О. Загоруйко, Ю.М. Проценко, Л.І. Жиборовська, С.М. Сафронова.

Видання зареєстровано в Держкомпресі України. Свідоцтво КВ № 820 від 07.07.1994. Усі права застережено. Передруки і переклади дозволяються лише за згодою автора та редакції. Редакція не обов’язково поділяє думку автора. Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв та іншої інформації несуть автори публікацій. Відповідальність за зміст рекламних оголошень несе рекламодавець.

Адреса редакції: 01034, м. Київ, вул. Стрілецька, 28, тел. (044) 272-42-91, факс (044) 234-23-36.

E-mail: banking@banking.com.ua <http://www.banking.com.ua>

Видавець — Товариство “Знання” України, КОО.

Підписано до друку 15.12.2008. Формат 70×108 1/16. Папір офс. №1. Друк офс. Гарнітура шкільна.

Ум. друк. арк. 8,3. Обл.-вид. арк. 8,4. Наклад 1000 примірників. Зам. № 8-1700

АТ “Віпол”, 01154, м. Київ, вул. Волинська, 60.

© “Банківська справа”, 2008



**Олег
Колодізєв**

Завідувач кафедри банківської справи Харківського національного економічного університету, доцент, кандидат економічних наук

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ РОБОЧОЇ ГРУПИ ПРИ ВИБОРІ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ



**Оксана
Штаєр**

Викладач кафедри банківської справи Харківського національного економічного університету

Стратегічний менеджмент має величезне значення в життєдіяльності кожної фінансової організації, зокрема банків, оскільки зростання конкуренції та збільшення агресивності банків у конкурентній боротьбі потребують нових підходів до розробки і впровадження банківських продуктів, механізмів та новітніх форм залучення додаткового капіталу. Формування стратегії і вибір чіткого інструментарію її реалізації є основою управління та найбільш об'єктивною ознакою ефективного менеджменту організації.

Сучасні комерційні банки — розвинені фінансово-кредитні установи, які орієнтовані на діяльність відповідно до міжнародних стандартів і практики функціонування провідних банків світу. В умовах посилення міжнародної конкуренції банки повинні швидко реагувати на плинність зовнішнього середовища і зміну потреб клієнтів. Упровадження ефективного стратегічного управління дасть можливість банкам адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечити збільшення не лише своїх прибутків, а й задовольнити різноманітні потреби клієнтів банку. Проблемою практичного аспекту функціонування банку залишається те, що стратегічне управління на благо фінансової установи не можливе без знання і наявності добре обґрунтованої теоретичної бази його впровадження.

Вирішенню проблем стратегічного управління банком присвятили свої наукові праці такі провідні вітчизняні вчені: О. Калініченко, М. Кириченко, С. Козьменко, О. Любунь, О. Мартюшев, Б. Одинцов, В. Павлюк, І. Парасій-Вергуненко, В. Хім'як, вони розглядали практичні аспекти процесу формування та реалізації стратегії управління банком. Безпосередньо питанням розробки і вибору моделей стратегічного управління присвячені праці здебільшого таких іноземних авторів, як Пітер Друкер, Томпсон, Стрікленд, Стюарт Штерн, Артур Д. Літл, Девід Нортон, Роберт Каплан та ін.

Більшість авторів розглядають стратегічне управління як уже впроваджений у роботу банку механізм, який спирається на досвід функціонування іноземних банків, фінансових установ і праці науковців щодо реалізації найбільш відомих моделей стратегічного управління. Узагаль-

нення провідного досвіду фахівців свідчить, що для ефективної роботи такого механізму потрібна детально досліджена теоретична база, яка стане основою для подальшого застосування його на практиці. Це зумовлює необхідність проведення критичного аналізу методології та специфіки функціонування цієї сфери з метою подальшого теоретичного узагальнення основних принципів її функціонування.

З огляду на це основною метою нашого дослідження є розгляд окремих питань підготовчого етапу впровадження стратегічного управління у практичну діяльність банку або іншої фінансово-кредитної організації.

Основними завданнями дослідження є узагальнення основних відомих методів і моделей стратегічного управління банком.

Є багато визначень сутності стратегічного менеджменту банку, але найбільш адекватною і загальноприйнятною є дефініція, згідно з якою *стратегічний менеджмент* — це процес ухвалення і реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою якого є вибір, заснований на порівнянні наявного ресурсного потенціалу організації з можливостями і погрозами зовнішнього середовища¹.

Наведемо інші визначення стратегічного менеджменту, які характеризують різні аспекти цього процесу²:

1. Процес, який передбачає визначення цілей, розробку стратегій, виділення необхідних ресурсів і підтримку відповідних взаємин із зовнішнім середовищем.

2. Також це теорія, яка складається з чітких принципів, норм і процедур щодо процесів планування, реалізації і контролю виконання стратегії організації.

3. Складна система поглядів, підходів і напрямів, у яких у різній пропорції поєднуються емпіричні дослідження, теоретичні узагальнення і методологічні принципи для вирішення конкретних завдань розвитку організації.

З урахуванням узагальнення підходів до його сутності, весь процес стратегічного управління банком можна розбити на три основних етапи:

1) стратегічний аналіз; 2) розробка стратегії; 3) реалізація стратегії.

У сукупності ці принципові етапи становлять єдиний ланцюг і є складовими замкнутого циклу стратегічного управління. При цьому на практиці можливі різні схеми реалізації циклу, заснованого на реалізації основних принципів стратегічного управління, до яких можна віднести такі³.

Перспективність. Стратегічне управління спрямоване на довгострокову перспективу, тому наслідки схвалюваних стратегічних рішень будуть значущими для банку впродовж тривалого часу. З огляду на це необхідно уникати стратегічних помилок, оскільки їх наслідки неможливо змінити або виправити.

¹ *Банківський менеджмент: Навч. посіб.* / О. Кириченко, І. Гітленко, А. Ятченко. — К.: Основи, 1999. — 671 с.

² *Банківський менеджмент: Навч. посіб.* / О. Кириченко, І. Гітленко, А. Ятченко. — К.: Основи, 1999. — 671 с.; Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. *Стратегічний менеджмент банку: Навч. посіб.* — Суми: ВТД "Університ. кн.", 2003. — 734 с.; Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основи менеджмента: Пер. с англ.* — М.: Дело, 2000.

³ Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. *Стратегічний менеджмент банку: Навч. посіб.* — Суми: ВТД "Університ. кн.", 2003. — 734 с.; Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основи менеджмента: Пер. с англ.* — М.: Дело, 2000.

Стійкість. Обираючи стратегію розвитку, керівництво банку послідовно реалізує її, підпорядковуючи свої тактичні дії стратегічним пріоритетам. Стратегічне управління здійснюється в умовах невизначеності і “рознесене” у часі. Відповідно керівництво банку має бути готовим до проведення корегуючих змін, узгоджених із загальною концепцією розвитку.

Реалізованість. Розроблена стратегія має враховувати реальні можливості банку.

Поетапність. Упровадження стратегії в життя відбувається поетапно: рішення довгострокових завдань відбувається через реалізацію середньо- і короткострокових цілей. Поставлених цілей можна досягти тільки за рахунок послідовної роботи, постійно контролюючи відповідність реалізації стратегії на кожному етапі розвитку.

Комплексність. Для формування адекватної та ефективної стратегії необхідно враховувати велику кількість чинників, вивчаючи зовнішнє середовище, а також враховуючи при цьому внутрішні процеси банку. Тому керівництву банку необхідно налагодити системи збору й аналізу інформації, яка дозволить своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Пріоритетність. Стратегія розвитку банку є пріоритетною і визначає підпорядковану побудову оперативних планів діяльності банку. Але коли необхідно швидко ухвалювати рішення відповідно до вимог сучасності, поточні інтереси переважають над стратегічними. Тому керівництву важливо навчитися дотримуватись розробленої стратегії.

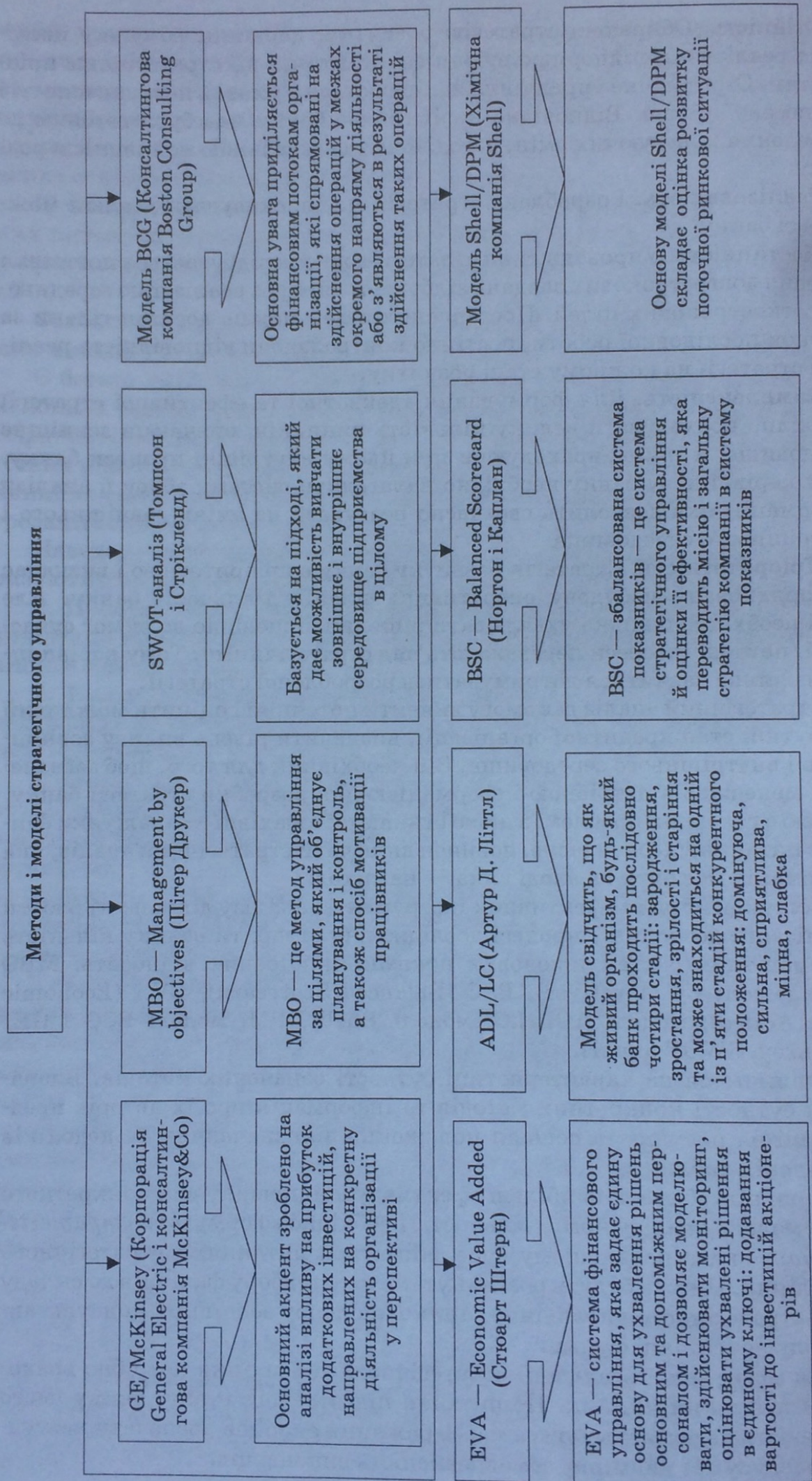
Стратегічний аналіз дає змогу виявити поточний і оцінити можливий майбутній стан кредитної організації, визначити рівень впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Він необхідний для того, щоб забезпечити менеджерів потрібною інформацією для розробки стратегії банку. Однією з головних проблем, з якою стикаються фахівці — аналітики банків, є питання, що ж, власне, повинен включати стратегічний аналіз, яка інформація має бути на вході і яка — на виході?

Пошук найбільш ефективних інструментів аналізу діяльності роботи організацій дозволив у процесі дослідження створити велику кількість різноманітних систем ключових показників. До них відносять: MBO (Management by objectives), BSC (Balanced Scorecard), EVA (Economic Value Added), моделі ADL/LC, модель Shell/DPM, моделі BCG і GE/McKinsey, SWOT-аналіз.

Зупинимося на характеристиці сутності означених методів. Визначення сутності конкретних методів та інформація про їх авторів представлені на рисунку, а основні положення з визначенням їх недоліків викладені в таблиці.

Перш ніж обирати найбільш ефективну і відповідну для конкретного банку модель аналізу його діяльності, необхідно сформулювати *стратегічну групу*, яка в подальшому буде займатися питаннями стратегічного управління. Нижче будуть розглянуті методи відбору фахівців до складу групи стратегічного управління, а також відбору зовнішніх консультантів та визначені їхні функції.

Для ефективної реалізації стратегічного управління потрібно враховувати людський чинник. Це питання підготовчого етапу, якому часто приділяють недостатньо уваги через бажання скоріше розпочати наступну процедуру або надмірну самовпевненість виконавців.



Характеристика методів і моделей стратегічного управління

Основні положення моделей стратегічного управління та їх недоліки*

Основні положення	Недоліки
MBO (Management by objectives)	
<p>П. Друкер вважав, що кожен керівник в організації, від нижчого до найвищого рівня, повинен мати чіткі цілі, які забезпечують підтримку цілей керівників, що знаходяться на вищому рівні. Постановка конкретних цілей підвищує продуктивність праці, оскільки працівники розуміють, яких результатів від них чекають і як це вплине на оплату їх праці. Оприлюднення інформації про досягнення на кожній ділянці роботи стимулює природне прагнення до суперництва і підвищує продуктивність праці всього колективу</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Труднощі з визначенням цілей. 2. Збільшення обсягу канцелярської роботи. 3. Необхідність навичок планування та ефективного використання робочого часу керівників. 4. Необхідність відповідної кваліфікації і навичок для визначення цілей, планування, обміну інформацією, навчання, консультацій у керівників. 5. Необхідність індивідуальної мотивації. 6. Слабка інтеграція з іншими системами, такими як прогнозування, бюджетування. 7. Стратегія недоречних змін
BSC (Balanced Scorecard)	
<p>Призначення BSC — підсилити і формалізувати стратегію бізнесу, інформувати кожного працівника про стратегічні цілі компанії, забезпечити моніторинг і зворотний зв'язок усередині структурних підрозділів.</p> <p>Ключові особливості системи управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> — у систему входять показники, які належать до всіх стратегічно важливих аспектів діяльності: фінанси (як нас оцінять акціонери у разі успіху?), клієнти або маркетинг (як ми повинні виглядати в очах споживача, щоб реалізувати місію?), внутрішні бізнес-процеси (чи є організація ефективною і продуктивною?), навчання і зростання (як повинна організація навчатися і розвиватися для реалізації місії?); — причинно-наслідковий зв'язок усіх показників системи; — причинно-наслідковий зв'язок показників, які входять у систему зі стратегічними завданнями компанії; — зв'язок результуючих показників і визначальних чинників; — зв'язок усіх показників з фінансовими результатами діяльності бізнесу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система показників може бути побудована тільки після того, як усі співробітники прийняли і зрозуміли стратегію. 2. Відсутня відповідальність за загальний результат. 3. Більшою мірою орієнтована на управління активами і ресурсами, а не на їх фінансування
EVA (Economic Value Added)	
<p>Принципи концепції:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Власники інвестують капітал для отримання доходу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зв'язок системи заохочення співробітників і показника EVA може привести до ухвалення рішень, спрямова-

Продовження таблиці

Основні положення	Недоліки
<p>2. Компанія створена для отримання додаткового доходу.</p> <p>3. Персонал компанії орієнтований на збільшення акціонерної вартості за допомогою системи мотивації.</p> <p>Система ґрунтується на математичній формулі показника EVA. Він показує фактичний економічний прибуток підприємства.</p> <p>Як результат впровадження системи управління на підставі показника EVA виділяють так звані 4М.</p> <p><i>Вимірювання (Measurement).</i> Система дозволяє створити систему оцінки діяльності компанії, яка найточніше виражає фактичну прибутковість компанії.</p> <p><i>Система управління (Management system)</i> покриває весь комплекс управлінських рішень, включаючи стратегічне планування, розміщення капіталу, придбання і продаж активів, визначення цілей.</p> <p><i>Мотивація (Motivation).</i> Система винагороди дає змогу об'єднати інтереси менеджерів і акціонерів.</p> <p><i>Стиль мислення (Mindset).</i> Впровадження системи управління і винагороди на підставі цього показника веде до зміни корпоративної культури</p>	<p>них на короткострокові вигоди від зниження витрат.</p> <p>2. Система складається тільки з фінансових показників, що призводить до недооцінки таких чинників, як знання персоналу, інформаційні технології, корпоративна культура</p>
ADL/LC	
<p>Основна ідея: бізнес-портфель банку повинен бути збалансованим, тобто мати такі особливості.</p> <p>1. Види бізнесу знаходяться в різних стадіях свого життєвого циклу.</p> <p>2. Потік грошової готівки позитивний або забезпечує рівність суми грошової готівки, що генерується зрілими або старіючими видами бізнесу, з сумами, які витрачаються на розвиток видів бізнесу, що зароджуються і зростають.</p> <p>3. Середньозважена норма прибутку на чисті активи за усіма видами бізнесу задовольняє цілі кредитної організації.</p> <p>Поєднання двох параметрів — 4 стадій життєвого циклу виробництва і 5 конкурентних позицій складають так звану матрицю ADL розмірністю 5×4, де всі види бізнесу кредитної організації</p>	<p>1. Модель є досить схематичною і може підштовхувати недосвідчених менеджерів до ухвалення механічних і поверхових рішень.</p> <p>2. Може підштовхувати менеджерів до відмови від продукції, яка випускається із зниженням обсягів продажу, оскільки складається враження, що вони знаходяться на стадії старіння</p>

Продовження таблиці

Основні положення	Недоліки
<p>розташовані відповідно до стадій життєвого циклу галузі і їх конкурентних позицій (у графічному вигляді по осі Y у моделі ADL відкладається стадія зрілості галузі бізнесу, а по осі X — конкурентне положення виду бізнесу)</p>	
Модель Shell/DPM	
<p>В основі ідея про те, що загальна стратегія фірми має забезпечувати підтримку балансу між надлишком грошових коштів і його дефіцитом шляхом впровадження інновацій. Новий вид бізнесу поглинатиме надлишки грошової маси, що породжуються видами бізнесу, які знаходяться у фазі зрілості свого життєвого циклу. Базою моделі є множинна оцінка якісних і кількісних параметрів бізнесу. Особливість моделі Shell/DPM полягає в тому, що в ній можуть розглядатися види бізнесу, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу. Модель Shell/DPM представляє двовимірну таблицю, де осі X і Y відображають відповідно сильні сторони підприємства і галузеву привабливість. Вісь X відображає конкурентоспроможність бізнес-сектору компанії (або його здатність витягувати переваги з тих можливостей, які є у відповідних бізнес-галузях). Вісь Y — загальне вимірювання стану і перспектив галузі</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Суб'єктивність вибору чинників. 2. Відсутність критерію, за допомогою якого можна визначити оптимальну кількість чинників. 3. Суб'єктивність оцінки значущості окремих чинників. 4. Низький рівень чіткості стратегічних рекомендацій. 5. Використання моделі обмежується капіталомісткими галузями промисловості: хімічна, нафтопереробна, металургійна
SWOT-аналіз	
<p>За допомогою методу SWOT можна встановити взаємозв'язок між силою і слабкістю, які властиві підприємству, зовнішніми можливостями і загрозами. Спочатку визначають сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози. Після цього встановлюють взаємозв'язок між ними, що може бути використано для розробки стратегії. SWOT-аналіз спрямований на визначення корпоративної стратегії з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища одночасно</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз зовнішнього середовища передбачає постійне спостереження і оцінку чинників, встановлення зв'язку між ними, а також визначення слабких і сильних сторін, можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. 2. Визначення слабких і сильних сторін, можливостей і загроз потребує особливої уваги, оскільки один і той самий показник може бути одночасно і сильною, і слабкою стороною, а також можливістю і загрозою

Продовження таблиці

Основні положення	Недоліки
Модель BCG (Boston Consulting Group)	
<p>Основу матриці BCG складають ефект досвіду і модель життєвого циклу продукту.</p> <p>За концепцією ефекту досвіду істотна частина ринку, яка належить організації, свідчить про наявність конкурентної переваги, пов'язаної з низьким рівнем витрат виробництва.</p> <p>Концепція життєвого циклу продукту передбачає, що стабільна присутність організації на ринку, яка постійно зростає, потребує підвищення витрат фінансових ресурсів на оновлення і розширення виробництва, здійснення інтенсивної рекламної кампанії. Якщо ж темпи зростання ринку незначні, то продукт не потребує великих інвестицій.</p> <p>Модель BCG передбачає, що процес ухвалення стратегічних рішень залежить від положення конкретного виду продукту організації в стратегічному просторі, створеному двома координатами: темпи зростання ринку (вісь Y) і відносна частка ринку (вісь X). Таким чином, модель BCG є матрицею 2×2, на якій стратегічні напрями діяльності організації відображаються колами з центрами на перетині координат, утвореними відповідними прогностичними значеннями темпів зростання і відносної частки організації на відповідному ринку</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модель BCG базується на нечіткому визначенні ринку продукту, його частки і темпів зростання. 2. Матриця BCG втрачає значення за відсутності темпів зростання ринку. 3. Переоцінюється значення частки ринку порівняно з іншими параметрами ринку і діяльності організації, на ефективність якої впливає значна кількість чинників, які в моделі BCG ігноруються. 4. Модель BCG втрачає свою актуальність для аналізу галузей з незначними рівнями конкуренції, обсягами загального ринкового та індивідуального виробництва. 5. Не враховується, що більшість організацій функціонують на ринках із середніми темпами зростання і мають середній рівень відносної частки ринку
GE/McKinsey	
<p>Основна увага в моделі GE/McKinsey зосереджена на збалансуванні інвестицій. Завдяки визначенню позиції кожного окремого виду бізнесу в просторі стратегічних позицій матриці оцінюється можливий стратегічний внесок кожного з них в економічну ефективність організації в цілому.</p> <p>Головною особливістю цієї моделі стратегічного аналізу є використання для порівняння складових продуктового асортименту організації не тільки кількісних чинників (дохід, прибуток, ефективність інвестицій), але і суб'єктивного характеру бізнесу (динаміка частки ринку, економічний потенціал, стан кадрового забезпечення).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модель GE/McKinsey не дає змоги отримати чіткі відповіді на питання про те, яким чином слід корегувати структуру корпоративного портфеля. 2. Матриця GE/McKinsey не змінюється при зміні набору чинників. 3. Втрачається раціональність багатомірності, коли на підставі декількох оцінок формується одна, яка і визначає позицію організації на відповідній осі. 2. Вірогідність помилок у розрахунках, які мають суб'єктивний характер (використання експертних оцінок), значно підвищує ризикованість стратегічного управління, що базується на результатах аналізу за моделлю GE/McKinsey

Закінчення таблиці

Основні положення	Недоліки
<p>Модель GE/McKinsey є матрицею, яка складається з 9 квадрантів, де по осі Y відображається привабливість ринку, а по осі X — відносна перевага на ринку призначених для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій окремих продуктів або напрямів діяльності організації</p>	

* Джерело: *Банківський менеджмент: Навч. посіб.* / О. Кириченко, І. Гітленко, А. Ятченко. — К.: Основи, 1999. — 671 с.; Козьменко С.М., Шпиг Ф.І. Волошко І.В. *Стратегічний менеджмент банку: Навч. посіб.* — Суми: ВТД "Університ. кн.", 2003. — 734 с.; Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента: Пер. с англ.* — М.: Дело, 2000; Norton D., Kaplan R. *Putting Balanced Scorecard to Work // Harvard Business Review.* — 1993. — September — October; Янгель Д. *Модель EVA: ориентация на стоимость // Консультант.* — 2005. — № 23; Портер М.Э. *Конкуренция: Учеб. пособие: Пер. с англ.* — М.: Вильямс, 2000; www.vestnikmckinsey.ru.

Намагаючись зрозуміти всі тонкощі стратегічного управління, багато керівників відправляють на навчання своїх підлеглих, а потім намагаються зрозуміти на основі їх доповідей суть стратегічного управління. У результаті від контролю за процесом і його пізнанням перший керівник переходить до аналізу консультантів, їх компетентності, що зумовлює уповільнення стратегічного управління і можливість його зупинки⁴.

Таким чином, якщо керівництво справді хоче впровадити систему стратегічного управління, воно має нарівні зі своїми підлеглими вивчати процедуру і щоденно контролювати її виконання. Персонал у цій ситуації повинен надавати інформацію і проводити цільові дослідження.

Роджер Антоні і Нік Маддокс виділили такі бажані параметри особи, важливі для ефективної роботи в групі стратегічного управління⁵:

1) людина має бути екстравертом. Люди цього типу легко змінюються й адаптуються до змін у колективі і до зовнішнього середовища;

2) людина має бути схильна до інтуїтивного способу пізнання. Цей тип особи комфортно відчуває себе в умовах невизначеності, має високий рівень абстрактного мислення, любить вирішувати нові проблеми, шукати і знаходити приховані можливості;

3) третій параметр пов'язаний із способом ухвалення рішень. Переважають працівники, які ухвалюють рішення на підставі особистих суб'єктивних вражень;

4) за стилем поведінки та ставленням до зовнішнього світу учасник групи повинен бути допитливим і ширококомислячим, вести гнучкий і спонтанний спосіб життя, прагнути зрозуміти своє оточення, щоб пристосуватися до нього;

5) п'ятий параметр формулює орієнтацію особистості. Перевага надається людям, орієнтованим на відкрите мислення, гнучким в обробці інформації різними методами, які мають різноманітні знання і широкий кругозір, бачать проблеми з різних боків і вміють об'єднувати протилежні погляди;

⁴ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента: Пер. с англ.* — М.: Дело, 2000.

⁵ *Банківський менеджмент: Навч. посіб.* / О. Кириченко, І. Гітленко, А. Ятченко. — К.: Основи, 1999. — 671 с.; Козьменко С.М., Шпиг Ф.І. Волошко І.В. *Стратегічний менеджмент банку: Навч. посіб.* — Суми: ВТД "Університ. кн.", 2003. — 734 с.

6) члени групи стратегічного управління повинні вірити, що їх досягнення залежать від них самих і меншою мірою вони покладаються на успіх або долю. Вони більш схильні до підприємництва і тому часто зорієнтовані на інновації, займаючи активну, а не пасивну позицію стосовно зовнішнього середовища;

7) параметр пов'язаний із ступенем творчих здібностей і жвавістю уяви. Чим він вищий, тим корисніший такий індивідуум для групи стратегічного управління.

Ще один важливий учасник процедури стратегічного управління — зовнішній консультант. Будь-яка управлінська процедура потребує попереднього організаційного етапу. Стратегічне управління на цьому етапі передбачає допомогу учасникам процедури в розумінні процесу управління і його роботи, а також в усвідомленні ними своїх ролей у цьому процесі. Після завершення першого етапу настає етап безпосереднього управління, коли проводиться визначення напрямів руху вперед через моделювання ділового середовища.

На третьому етапі відбувається реалізація розроблених стратегій. На цій стадії проводиться деталізація, а потім інтеграція планів дій, їх контроль і корегування у разі потреби.

На кожній зі стадій стратегічного управління перед консультантом ставляться різні завдання, які передбачають виконання ними різних ролей. До можливих ролей, які доводиться виконувати консультантам одночасно, послідовно або альтернативно, відносять такі: адвокат, посередник, викладач, помічник, фахівець, стратег.

Консультант — адвокат захищає або “продає” систему стратегічного управління організації. Ця роль має бути зіграна до початку виконання такої процедури. Як посередник, консультант є своєрідним буфером між вищим керівництвом і рештою колективу. Консультант, беручи участь в обговоренні цих питань, допомагає визначити, скільки буде потрібно людей, які необхідні види підготовки персоналу, людей яких типів слід наймати на роботу, а також як ці рішення вплинуть на культуру організації.

Ще однією важливою роллю консультанта є роль *викладача*, який вивчає групу стратегічного управління розумінню і використанню методів стратегічного управління. Цей процес досить специфічний і консультанти по-різному сприймають межі своїх повноважень. Дехто обмежується викладанням суто навчального матеріалу і дає групі стратегічного управління завдання самостійно пристосувати цей матеріал до особливостей банку чи іншої організації. Інші беруть участь у впровадженні процедури стратегічного управління.

Критично важливо, щоб усім працівникам було відомо, як здійснюється стратегічне управління, хто бере участь у цьому процесі, навіщо вводиться стратегічне управління, графік роботи та очікувані результати. У зв'язку з цим роль консультанта — стимулювати і проводити навчання.

Виконуючи роль *помічника*, консультант допомагає групі управління вирішувати проблеми взаємодії всередині невеликих груп, що життєво важливо для успіху процесу. Він сприяє тому, щоб основним методом ухвалення рішень стало досягнення консенсусу, а не компроміс, за дотримання розумного балансу між відвертістю і творчою конфронтацією членів групи, щоб застосування колективної мозкової атаки полегшувало, а не бло-

кувало створення стратегічного плану. Процес стратегічного управління передбачає, що члени групи прямо висловлюють свої позиції, які стосуються життя організації та її майбутнього. Це особливо важливо на етапах аналізу внутрішнього стану, коли необхідно об'єктивно розглянути сильні і слабкі сторони, а також при контролі виконання плану. Проходження через ці етапи важкий і неприємний захід для більшості груп, особливо для тих, хто не має досвіду створення "команди", і для забезпечення чесності і відвертості цим групам необхідний помічник, яким є зовнішній консультант, за умови його компетентності у цих питаннях.

Роль фахівця передбачає, що консультант сприймається групою стратегічного управління як професіонал у галузі технологій стратегічного управління. Як наслідок, на нього дивляться як на фахівця в організації процесу управління всередині самої групи, тобто неформального керівника. Щоб відповідати цьому образу, консультант повинен працювати у напрямі забезпечення якості процесу і власне плану, спрямовуючи роботу групи і фактично керуючи нею. Це дуже делікатний момент, оскільки стикаються амбіції першого керівника і функції консультанта.

У процесі участі в стратегічному управлінні консультант іноді виявляє, що деякі стратегічні питання "упущені". Тому консультант може зробити істотний внесок, виступаючи в дещо незвичайній ролі *стратега*, підказуючи додаткові варіанти, які інакше не бралися до уваги.

З наведеного вище стає очевидним, що стати компетентним консультантом зі стратегічного управління — завдання непросте. Стратегічне управління пов'язане з роботою в дуже невизначеній сфері — у сфері майбутнього.

Детальне знання технологій стратегічного управління, наявність досвіду їх успішного застосування, загальний інтелект, наявність уяви, творчих здібностей і інтуїції, знання процесів управління, вміння розбиратися в питаннях розвитку ринку, поглиблене розуміння динаміки діяльності організацій і її поведінки, вміння домовлятися і шукати альтернативи — ось далеко не повний перелік професійних параметрів зовнішнього консультанта.

Знайти консультанта, який поєднує наведені вище особисті якості і спеціальні знання та досвід, є надзвичайно важким завданням не лише для банків, а й для всіх організацій, які потребують послуг консультанта зі стратегічного управління. Навіть успішне її вирішення не є панацеєю від усіх негараздів. Некомпетентність групи стратегічного управління, так само як і помилки при підборі її членів, не менш небезпечні, ніж слабкий консультант.

Висновки. Для того, щоб почати впроваджувати принципи стратегічного управління у процес управління банком або фінансовою організацією, необхідно здійснити дуже велику і важливу роботу з формування складу стратегічної групи та визначити відповідну модель стратегічного управління.

Добре сформована група стратегічного управління допоможе керівництву впроваджувати ефективні моделі управління або навіть використовувати кілька моделей одночасно, що дозволить сформувати більш адаптовану до сучасних умов функціонування та зовнішнього середовища стратегію розвитку банку.

АНОТАЦІЇ

Олег Колодізев, Оксана Штаєр. *Теоретичні аспекти формування робочої групи при виборі моделі стратегічного управління банком.*

У статті розглядаються основні етапи та принципи розробки стратегії банку, загальні моделі стратегічного управління, а також підходи до формування стратегічної групи.

Ігор Дорошенко. *Саморегуляція глобальних фінансових ринків — механізм встановлення ринкової рівноваги чи джерело нестабільності та макроекономічних ризиків.*

Автор розглядає механізм саморегуляції глобальних фінансових ринків. Робиться висновок, що ситуація у світовій економіці потребує нових форм регулювання фінансових ринків.

Дмитро Шиян. *Банківське кредитування та економічна динаміка.*

Аналізуються теоретичні положення та практичні підходи щодо впливу кредиту на економічний цикл. Обробка даних здійснювалась запропонованим автором методом з розрахунком індексу ковзних очікувань, що дозволило виявити короткострокові та середньострокові цикли в динамічних рядах та оцінити їх взаємозалежність.

Євген Ахромкін. *Аналіз нормативно-правової бази щодо використання інвестиційних ресурсів регіону.*

Аналізується нормативно-правова база щодо використання інвестиційних ресурсів регіону, визначається зв'язок поставленої проблеми із важливими науковими та практичними завданнями.

Інна Нідзельська. *Гнучкий режим курсоутворення: можливі наслідки для економічного розвитку України.*

Висвітлено вплив волатильності обмінного курсу гривні в умовах надання більшої гнучкості національній валюті на розвиток країни за секторами економіки.

Зоя Галушка. *Суперечності соціалізації як проблема організаційної культури економічної системи.*

Визначаються проблеми соціалізації економіки як прояв внутрішніх суперечностей організаційної культури економічної системи, специфіка системи пріоритетів, властивих для сучасного суспільства, а також особливості правових, культурних, соціальних стандартів і принципів управління, аналізується ефективність функціонування суспільно-політичних інститутів.

Микола Деменков. *Інтернет-технології в обслуговуванні клієнтів банку.*

У статті розглядаються основні засоби та способи впровадження інтернет-технологій у банківській системі. Дається їх оцінка, наводяться основні переваги та недоліки.

Дмитро Наумов. *Сек'юритизація — інноваційний фінансовий механізм.*

Висвітлюється економічний аспект інноваційного фінансового механізму "сек'юритизація". На основі вивчення структурних елементів сек'юритизації побудовано її базову модель, виділено види, типи і структури сек'юритизації відповідно до світового досвіду.

Володимир Сухотеплий. *Математична реконструкція структури власного капіталу та прибутковості реального банківського сектору України.*

Використовуючи комбінацію експоненціальних функцій, автор реконструював прибутковість власного капіталу (ROE) як функцію розміру цього капіталу, а з використанням експоненційної та логарифмічної функцій реконструював структуру власного капіталу банківської системи України. В межах запропонованої моделі було доведено, що ефективна банківська система України могла б складатися з 46—83 банків, а не з 173, як це було станом на 1 січня 2008.

ANNOTATIONS

Oleg Kolodiziew, Oksana Shtaiier. *Theoretical Aspects of Forming the Working Group for Choosing the Model of Strategic Management of the Bank*

The authors dwell on the main stages and principles of working out the bank's strategy, on general models of strategic management as well as on the approaches to forming the strategic group.

Igor Doroshenko. *Self-Regulation of the Global Financial Markets – the Mechanism of Recovering the Market Balance or the Source of Instability and Macroeconomic Risks?*

The mechanism of self-regulation of global financial markets is being considered. The author arrives at a conclusion that the situation in the world economy needs new forms for regulating financial markets.

Dmytro Shyian. *Banking Crediting and Economic Dynamics*

Theoretical propositions and practical approaches as to the influence of credit on the economic cycle are being analysed. The processing of the data was carried out by the method of computing the index of sliding expectations which allowed to reveal short-term and average-term cycles in dynamic rows and evaluate their interdependency.

Yevhen Akhromkin. *The Analysis of the Normative Legal Base as to Using Investment Resources of the Region*

The normative-legal base as to using investment resources of the region is being analysed. The connection of the above-mentioned problem with important scientific and practical tasks is determined.

Inna Nidzel's'ka. *Flexible Regime of the Currency Exchange Rate Management: Possible Consequences for Ukraine's Economic Development*

The influence of the volatility of hryvnia's exchange rate on the development of different sectors of the country's economy under the conditions of providing the national currency with larger flexibility is being highlighted.

Zoia Halushka. *The Contradictions of Socialization as the Problem of Organizational Culture of Economic System*

The problems of the socialization of economy as the manifestation of inner contradictions of organizational culture of economic system, the specifics of the system of priorities which are inherent to the modern society, as well as peculiarities of legal, cultural social standards and the principles of management are being determined. The effectiveness of the functioning of social-political institutions is being analysed.

Mykola Demenkov. *Internet-Technologies in Servicing the Banks' Clientele*

The principal methods and means of introducing Internet-technologies into banking systems are being considered. They are being evaluated by the author; their advantages and drawbacks are being furnished.

Dmytro Naumov. *Securitization as an Innovative Financial Mechanism*

The economic aspect of the innovative financial mechanism of securitization is being highlighted. On the basis of studying structural elements of securitization, its basic model has been built up; the forms, types and structures of securitization have been determined proceeding from the world experience.

Vologymyr Sukhoteplyi. *Mathematic Reconstruction of the Structure of the Own Capital and Profitability of Ukraine's Real Banking Sector*

Using the combination of exponential functions, the author has reconstructed the profitability of the own capital (ROE) as the function of the amount of this capital, and by means of exponential and logarithmic functions reconstructed the structure of the own capital of Ukraine's banking system. Within the frames of the proposed model it was proved that the effective banking system of Ukraine could consist of 46-83 and not 173 banks as it was on 1 January, 2008.