

УДК 336.71 (477)

СИСТЕМА ФОРМУВАННЯ, РЕАЛІЗАЦІЇ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ БАНКІВ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Ю. Кудляк

*Львівський національний університет імені Івана Франка
79008, м. Львів, проспект Свободи, 18
E-mail: Yuliana_Kudlyak@ukr.net*

У статті розкрито економічну сутність фінансової стратегії банку за допомогою функцій, критеріїв, факторів впливу, а також розвинено компоненти системи формування, реалізації та регулювання фінансових стратегій з урахуванням ієрархії суб'єктів управління, видів забезпечення, соціально-економічних орієнтирів, життєвого циклу та масштабів діяльності банку.

Ключові слова: банк, фінансова стратегія, конкурентне середовище, регуляторне середовище, система формування, реалізації і регулювання фінансових стратегій.

Наслідки світової фінансової кризи та невизначеність економічного середовища в Україні обґрунтовують необхідність посилення та реформування систем нагляду та регулювання діяльності банків та фінансових ринків для забезпечення стабільності та попередження криз у національній та світовій економічній системах. Ці процеси характеризують сучасне конкурентне середовище функціонування банківського бізнесу в Україні.

У науковій літературі виділяють три підходи до розуміння економічної сутності конкуренції, у розрізі яких здійснюється оцінка її впливу на ринок та його економічних суб'єктів, – поведінковий (А. Сміт, Д. Рікардо, К. Макконнелл, С. Брю), структурний (А. Курно, Ф. Еджуорт, Дж. Робінсон) та функціональний (Й. Шумпетер, Ф. Хайєк, Г.Хамел, К. Прахалад).

Дослідженню конкурентних переваг значну увагу приділив Майкл Портер [12]. Здійснений науковцем аналіз на мікрорівні ґрунтувався на результатах, отриманих в результаті проведення досліджень у Великобританії, Данії, Італії, Південній Кореї, США, Швейцарії, Швеції, Японії, Сінгапурі та низці інших країн, що мають конкурентні переваги на світовому ринку. М. Портер зацікавився з'ясуванням причин переваг цих країн на ринку і дійшов висновку, що існують чотири детермінанти, що лежать в основі цих переваг – «ромб Портера» – параметри факторів виробництва (наявність капіталу та робочої сили, технічна, інформаційна, наукова, технологічна та інша інфраструктури тощо), характер попиту на внутрішньому ринку (платоспроможність, стійкість тощо), наявність споріднених галузей (у тому числі наявність виробничих зв'язків), стратегія фірм, їхня структура та конкурентоспроможність (способи виробництва та управління виробництвом тощо). Окрім того, на думку науковця, два інших фактори (уряд та непередбачувані події) також

безпосередньо впливають на «сторони ромба». Причому М. Портер зазначав, що вплив держави може бути як негативним, так і сприятливим. Для банківської установи як фінансового посередника «ромб Портера» зображено на рисунку 1. До форс-мажорних обставин відносимо стихійні лиха, військові дії, милітаризацію економіки, економічну кризу тощо, що вимагає від банків негайного коректування фінансових стратегій або формування нових на зміну тим, що не відповідають реальним умовам ринку.

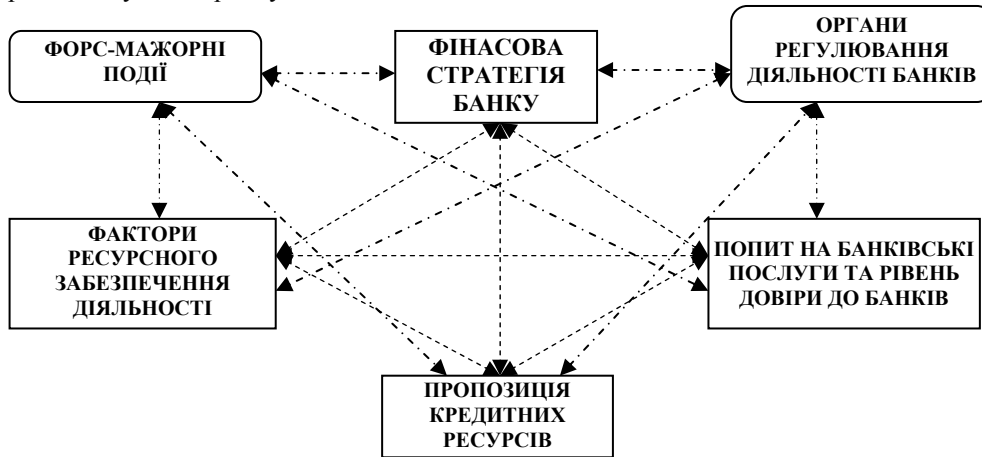


Рис. 1. Зовнішні взаємозв'язки фінансової стратегії банку

Примітки: складено на основі [12].

Органи банківського регулювання створюють відповідне правове поле формування та реалізації стратегій банків, причому їхній вплив посилюється після світової фінансової кризи. Попит на банківські послуги та рівень довіри до банків тісно взаємопов'язані: потенціал ринку є достатньо високим, попит та банківські послуги є значним (зокрема, на кредитні та депозитні операції), однак у зв'язку із зниженням рейтингу надійності банків цей попит залишається незадоволеним у повній мірі. Конкурентною перевагою на ринку за таких умов володітиме той банк, що характеризується іміджем фінансово стабільної установи. Кредитний ринок та його інфраструктура надає банку можливість реалізовувати спільні проекти з іншими учасниками, створює передумови для формування нових стратегічних альянсів, що й формує пропозицію кредитних ресурсів.

Варто зауважити, що «ромб Портера» не враховує рівні економічної системи, тому в умовах фінансової інтеграції та глобалізації поза увагою моделі залишаються такі важливі аспекти, як діяльність транснаціональних корпорацій, вплив наднаціональних органів банківського регулювання та ін. Отже, поряд з конкурентними ринковими стратегіями банків важливим аспектом є регуляторні стратегії органів банківського нагляду.

Для розроблення та визначення необхідних умов успішної реалізації фінансових стратегій банків необхідно дослідити сутність цього поняття як економічної категорії.

Вагомий внесок у розвиток стратегій зробили відомі зарубіжні вчені: І. Ансофф, І. Бланк, Б. Карлофф, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, Р. Фатхутдинов [15], М. Хаммер, Д. Чампі, А. Чандлер та інші. Проблематика

стратегічного управління розвитком бізнес-одиниць загалом та банківських структур зокрема досліджена у працях українських науковців, а саме: О. Васюренка, О. Вовчак, В. Гейця, С. Козьменка, В. Міщенко, С. Науменкової, Т. Смовженко та ін.

У сучасній науці існують два підходи до розуміння стратегії, зокрема [14]:

- з позиції непередбачуваності зовнішнього середовища стратегія визначає можливість вибору з урахуванням змін умов функціонування. Стратегія – це довгостроковий напрям розвитку компанії, що стосується її позиціонування на ринку, методів та інструментів діяльності, організації внутрішніх бізнес-процесів, і спрямована на досягнення поставлених цілей;

- з позиції передбачуваності змін зовнішнього середовища стратегія визначає параметри кінцевого стану, який повинен бути досягнутий через визначений інтервал часу, перелік заходів дл досягнення цього стану з визначенням часових меж. У даному випадку стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення мети, а розроблення стратегії полягає у визначенні і складанні довгострокового плану.

Недоліком другого підходу є те, що зміни у зовнішньому середовищі є непередбачуваними, тому в сучасних умовах його застосування є обмеженим. Неоднозначністю та багатоплановістю характеризуються наукові підходи до розкриття економічної сутності поняття «стратегія».

Б. Карлофф під стратегією розміє узагальнену модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії [3].

На думку Р. Фатхутдинова, стратегія – це програма, план, генеральний напрям управління для досягнення організацією стратегічних цілей у будь-якій сфері її діяльності [15].

С. Козьменко, Ф. Шпиг, І. Волошко стратегію розуміють як узагальнену модель довгострокових дій організації, що необхідні для досягнення стратегічних цілей шляхом розподілу та координації ресурсів.

І. Ансофф розглядає стратегію як спосіб установалення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів [1].

На думку М. Портера, основне завдання стратегії полягає у досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг у кожній сфері бізнесу, тому стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози середовища, внутрішні сильні і слабкі сторони компанії.

Г. Мінцберг економічний зміст стратегії розкриває через комбінацію п'яти складових «5 Р»: плану (plan), прийому (ploy), моделі поведінки (pattern of behavior), позиції щодо інших (position in respect to others), перспективи (perspective). Згодом запропонований канадським економістом перелік було доповнено ще трьома позиціями: процедура (procedure of decision-making), програма (program), політика (policy).

Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел під стратегією розуміють послідовну погоджену й інтегровану структуру управлінських рішень, яких увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів [4].

С. Єгоричева характеризує стратегію банку як комплексний план дій, що визначає довгострокові напрями використання ресурсів для виконання місії та цілей банківської установи, забезпечуючи їй стійкі конкурентні переваги [8].

У результаті ситематизації наукових підходів до розкриття сутності стратегії, можна виділити два напрями досліджень, що обґрунтовано відмінностями у врахуванні достатності, достовірності та передбачуваності бізнес-інформації [13]:

- стратегія як загальний орієнтир дій в умовах невизначеності та фінансової нестабільності – це набір правил для прийняття рішень, які дають змогу організації протистояти мінливим умовам зовнішнього середовища і досягати конкурентних переваг у довгостроковому періоді;

- стратегія як плановий розподіл ресурсів організації для досягнення визначених у часі цілей – це довгострокове планування і програма дій, визначення основних завдань, необхідних для досягнення цілей.

На думку І. Бланка, сукупність різних видів стратегій компанії становить «стратегічний набір» [5] (рис. 2).



Рис. 2. Місце фінансової стратегії у «стратегічному наборі» компанії

Примітки: [4].

Корпоративна стратегія визначає напрям розвитку банку та його позицію на ринку. Ділова стратегія («бізнес-стратегія») визначає план управління окремою сферою діяльності компанії. Функціональна стратегія існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності. Операційна стратегія вирішує завдання певної структурної одиниці.

При цьому фінансова стратегія є найважливішим видом функціональних стратегій, що забезпечує усі основні напрями розвитку фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних способів їх досягнення, адекватного корегування напрямів формування та використання фінансових ресурсів в умовах мінливості зовнішнього середовища. Визначення поняття та розкриття сутності фінансової стратегії здійснюється через властиві їй характерні особливості.

Роль фінансової стратегії, на думку І. Бланка, розкривається у наступних характеристиках:

- є однією з функціональних стратегій, розроблення якої є однією із важливих функцій фінансового менеджменту;
- посідає найважливіше місце у системі функціональних стратегій, забезпечуючи фінансовими ресурсами інші функціональні підрозділи;
- охоплює усі напрями розвитку фінансової діяльності бізнес-одиниці;
- процес розроблення фінансової стратегії визначає необхідність формування специфічних цілей довгострокового розвитку компанії, які повинні забезпечувати

реалізацію місії та цілей корпоративної стратегії та не суперечити іншим функціональним стратегіям;

- процес формування фінансової стратегії передбачає вибір найбільш ефективних напрямів досягнення поставлених цілей, що забезпечується пошуком та оцінкою альтернативних варіантів можливих стратегічних фінансових рішень з метою максимізації ринкової вартості компанії;

- повинна враховувати мінливість умов зовнішнього середовища у процесі фінансового розвитку компанії та адекватно реагувати на ці зміни;

- адаптація фінансової стратегії до динамічних змін зовнішнього середовища забезпечується змінами напрямів формування та використання фінансових ресурсів компанії. Маневрування фінансовими ресурсами, що становить об'єкт фінансового управління, є основним механізмом коректування напрямів та механізмів досягнення стратегічних фінансових цілей компанії.

Принципами формування та реалізації фінансової стратегії є:

- оцінка компанії як відкритої саморегульованої системи;
- забезпечення гнучкості стратегії;
- визначення пріоритетних сфер стратегічного фінансового розвитку;
- забезпечення альтернативності стратегічного фінансового вибору;
- врахування у діяльності результатів технологічного прогресу у фінансовій сфері;

- врахування рівня фінансового ризику у процесі прийняття стратегічних фінансових рішень.

Складовими фінансової стратегії автори С. Козьменко, Ф. Шпиг, І. Волошко виділяють стратегію управління активами та пасивами, стратегію управління власними коштами та стратегію управління ризиками [14]. Під фінансовою стратегією автори пропонують розуміти частину фінансової діяльності банку, терміном більше одного року, завдання якої спрямовані на генерування позитивного фінансового гету. При цьому важлива роль відводиться стратегічному фінансовому плануванню, роль якого зростає в умовах нестабільності зовнішнього середовища функціонування або якщо банк планує змінити конкурентні позиції на ринку.

Н. Меда дає визначення фінансової стратегії розвитку банку як підсистеми корпоративної стратегії розвитку, що є довгостроковою програмою конкретних дій з формування та розміщення фінансових ресурсів банку для досягнення стратегічних конкурентних переваг. При цьому, на думку автора, фінансова стратегія розвитку чинить істотний вплив на формування загальної стратегії розвитку банку [12].

На думку Г. Мінцберга, кожне із визначень стратегії додає важливі елементи до глибшого розуміння сутності цього поняття, водночас спонукаючи ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток. У продовження спроб поглибити теоретичну основу дослідження фінансових стратегій пропонуємо визначення фінансової стратегії банку як системи узгоджених еволюційних моделей взаємодії банку з конкурентними ринковим та внутрішнім середовищем, що спрямована на формування достатнього обсягу та ефективного використання фінансових ресурсів банку. Загальні орієнтири такої стратегії передбачають: забезпечення конкурентних переваг банку у довгостроковому періоді, дохідності акціонерам та вкладникам банку, рентабельності діяльності, здатності адаптуватися до мінливих умов ринку та вимог національних та наднаціональних регуляторів [4].

Системотворча функція фінансової стратегії передбачає аналіз фінансової діяльності банку як відкритої системи, що зазнає впливу факторів зовнішнього

середовища та, у свою чергу, здійснює вплив на нього (за певних умов навіть формує це середовище, наприклад, діяльність транснаціональних банків, ресурси яких перевищують бюджети певних країн, що розвиваються).

Системозберігаюча функція передбачає підтримання достатньо стійких параметрів функціонування банку та організації його фінансової діяльності.

Еволюційна функція передбачає адаптацію стратегії до процесів змін у конкурентному середовищі за допомогою різноманітних способів та механізмів збереження конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

Виконуючи функції, стратегія повинна відповідати наступним вимогам: бути спрямованою на генерування економічної вартості, реалізовуватися за відповідного забезпечення і доступного обсягу ресурсів, бути зрозумілою та очевидною для менеджерів усіх рівнів, володіти адаптивністю до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, виконуючи функції у конкурентному середовищі, стратегія: є способом (моделлю) взаємодії банку із конкурентним середовищем; формується і реалізується в умовах володіння неповною та узагальненою інформацією; корегується за умови зміни зовнішнього середовища; є основою для розроблення стратегічних планів, проектів та програм, що характеризують певні напрями фінансової діяльності; виступає інструментом досягнення синергетичного ефекту; є основою для проведення змін, реінжинірингу бізнес-процесів з метою посилення конкурентних переваг; становить предмет діяльності топ-менеджерів банку та основою корпоративного управління; визначає стратегічні напрями розвитку та позиції банку на ринку у довгостроковій перспективі.

Більшість науковців дотримуються позиції, що до параметрів вибору стратегії банківської установи варто віднести унікальність, гнучкість та адекватність, ситуаційність, взаємоузгодженість, відповідність стратегічному баченню та місії, організаційній структурі управління, відповідність стратегії у часі та між напрямками діяльності й видами стратегій, врахування можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також сильних та слабких сторін банку порівняно з іншими учасниками, забезпечення утримання/посилення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Систематизувавши дослідження науковців щодо критеріїв вибору фінансових стратегій, пропонуємо доповнити цей перелік еволюційністю, достатністю, компромісністю, легальністю (законністю), відповідальністю.

Критерій еволюційності передбачає поступовий розвиток установи та перехід на якісно вищий рівень функціонування у конкурентному середовищі завдяки реалізації відповідних фінансових стратегій.

Фінансова стратегія повинна відповідати критерію достатності, що забезпечує установу на усіх етапах її функціонування таким обсягом фінансових ресурсів, який відповідає потребам кожного бізнес-напрямку.

Критерій компромісності на етапі формування стратегії означає вибір саме таких методів оцінки витрат та очікуваних результатів, за яких досягається позитивний економічний ефект за найменших витрат ресурсів та відповідного забезпечення. Як правило, цей процес супроводжується необхідністю підтримання постійного балансу/вибору між ризикованістю та рентабельністю діяльності, збільшенням ринкової капіталізації та соціальної відповідальності, врахування інтересів стейхолдерів та потреб клієнтів банку.

Критерій легальності передбачає відповідність та дозволеність методів формування та реалізації фінансових стратегій банківськими установами нормам чинного законодавства та міжнародним вимогам щодо банківської діяльності. За недотримання цього критерію банк повинен нести відповідальність, оскільки його діяльність як фінансового посередника передбачає мультиплікативний вплив на економіку і може спричинити як підвищення, так і зниження показників розвитку країни. Негативним є використання нелегальних методів виведення коштів за межі країни (офшоризація діяльності), приховування прибутків від фінансової діяльності (оптимізація податкових платежів), зменшення доходів клієнтів у зв'язку з проведенням надмірно ризикованої політики. За дотриманням цього критерію повинні стежити органи корпоративного контролю банку, так і банківські регулятори, саморегулювні організації з метою уникнення системних криз у банківському секторі. На міжнародному рівні такими органами є Базельський комітет з банківського нагляду, FATF (Група з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей), Вольфсберзька група та інші.

В умовах фінансової інтеграції зовнішнє економічне середовище суттєво впливає на розвиток банківського бізнесу. На вибір та реалізацію відповідного виду фінансової стратегії впливає низка факторів ринкового середовища та вимоги органів банківського регулювання та нагляду всередині країни та на наднаціональному рівні. Конкурентне середовище функціонування банку є системою умов та факторів, що впливають на організацію його фінансової діяльності. Це середовище представлене впливом зовнішніх чинників прямої (ринкові) та непрямой (регуляторні фактори) дії, а також факторів внутрішнього середовища банку (внутрішньобанківські/корпоративні) (рис. 3).



Рис. 3. Ієрархія факторів впливу на фінансові стратегії банків

Примітки: розроблено на основі [7].

За умов посилення конкурентної боротьби за фінансові ресурси в умовах дефіциту коштів в країні та економічної нестабільності, процес формування та реалізації стратегії супроводжується необхідністю реалізації антиконфліктних заходів, оскільки необхідно враховувати інтереси стейкхолдерів, топ-менеджерів, персоналу, вкладників, позичальників, а також брати до уваги політику банків-конкурентів та вимоги органів регулювання. На практиці існує ризик того, що планова ефективність реалізації фінансової стратегії може бути недосягнутою у зв'язку з необхідністю пошуку фінансових компромісів з усіма зацікавленими у функціонуванні банку особами.

Сегментація напрямів аналізу компонент фінансових стратегій банків повинна відбуватися у розрізі таких напрямів фінансової діяльності банків (рис. 4).



Рис. 4. Групи стратегічних орієнтирів діяльності банків

Примітки: розроблено на основі [5].

Оцінка ефективності фінансових стратегій банків здійснюється за кількома критеріями. По-перше, проводиться співставлення відповідності сформованої фінансової стратегії загальній стратегії розвитку банку. По-друге, оцінюється ступінь адаптації фінансової стратегії банку до змін зовнішнього економічного середовища. По-третє, визначається потенціал банку у формуванні фінансових ресурсів у національному та міжнародному економічному середовищі, а також ефективність використання акумульованих ресурсів у розріз дохідних активних операцій. Особливої уваги заслуговує аналіз ризикованості фінансових стратегій, що включає оцінку фінансового стану банку, показників платоспроможності, ліквідності (рис. 5).

Трансформація будь-якої системи спрямована на отримання синергетичного ефекту, оскільки будь-які зміни (організаційні та неорганізаційні) покликані не лише у короткостроковому періоді підвищити ефективність діяльності, але й забезпечити досягнення стратегічного ефекту від застосованих управлінських заходів. У зв'язку з тим, що застосування інструментарію впливає не лише на внутрішнє середовище банку, а й посилюється/послаблюється факторами зовнішнього середовища, тому необхідно враховувати комплексно можливі наслідки впливу факторів та ризиків на кінцевий результат трансформації.

Для опрацювання ефективної реалізації стратегій необхідно охарактеризувати ієрархію рівнів розроблення та реалізації управлінських заходів. На нашу думку, у цьому контексті необхідно розглядати два ієрархічні рівні формування та реалізації фінансових стратегій: регуляторний (наднаціональні та національні регулятори) та ринковий (внутрішньобанківське та конкурентне середовище), що схематично зображено на рисунку 4 як система регулювання та формування і реалізації фінансових стратегій банків в умовах конкурентного середовища.

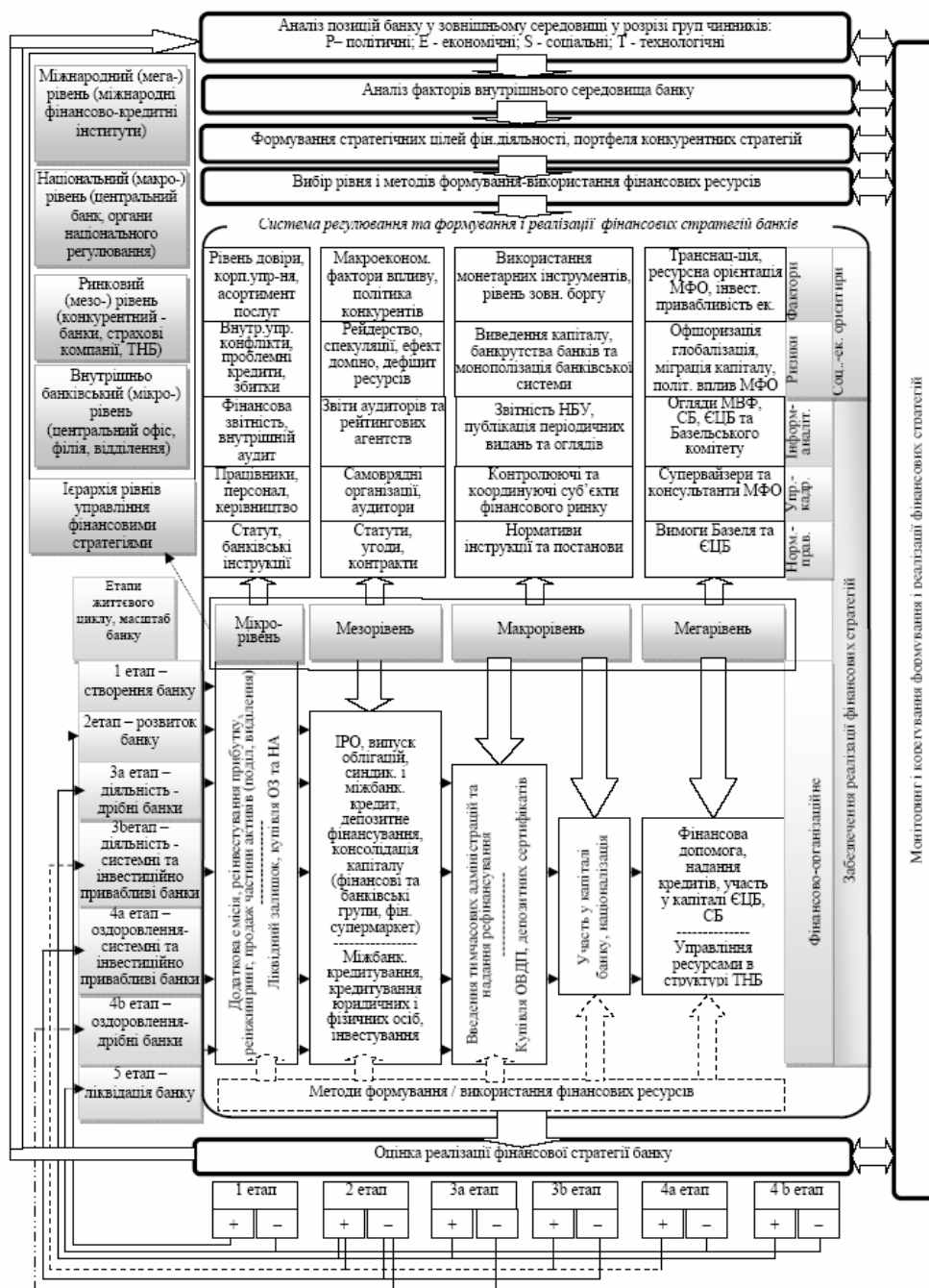


Рис. 5. Процес формування, реалізації і регулювання фінансових стратегій банків

На регуляторному рівні вплив на діяльність системи здійснює центральний банк та інші органи (НБУ, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, Національна комісія

з регулювання ринків фінансових послуг, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку), а також наднаціональні органи нагляду за банківською діяльністю (Базельський комітет з банківського нагляду, Вольфсберзька група, ЄЦБ).

Кожен з цих рівнів має у своєму розпорядженні специфічні інструменти впливу на діяльність банківської установи. Такі інструменти необхідно розглядати у контексті забезпечення реалізації фінансових стратегій, а саме: фінансово-організаційного, інформаційно-аналітичного та технічного, нормативно-правового та управлінсько-кадрового характеру.

Інструменти фінансово-організаційного забезпечення, на наш погляд, можна класифікувати за критерієм необхідності проведення організаційних змін. Наприклад, на внутрішньобанківському рівні фінансове забезпечення без застосування організаційних змін проявлятиметься у реінжинірингу внутрішніх бізнес-процесів, реінвестуванні прибутку та додатковій емісії акцій (за умови поширення акцій серед діючих акціонерів).

У випадку прийняття рішення банком про продаж частини активів шляхом поділу чи виділення необхідним є застосування організаційних змін.

Консолідація капіталів, навпаки, через створення банківських груп, фінансових груп, транснаціональних банків, фінансових супермаркетів неможлива без застосування організаційних змін, що має на меті досягнення синергетичного ефекту. Фінансове забезпечення на рівні центрального банку та органів національного регулювання без застосування організаційних змін передбачає введення у банківські установи тимчасових адміністрацій, надання рефінансування, а з організаційними змінами – участь держави у капіталі чи націоналізації (залежно від обсягу викупу акцій органами регулювання).

Інструментами впливу наднаціональних регуляторів без проведення організаційних змін є надання фінансової допомоги, кредитів.

Фінансове забезпечення є найважливішою складовою у реалізації фінансових стратегій, оскільки виступає необхідною умовою ефективної трансформації банківської установи. Проте важливо наголосити, що без участі інших видів забезпечення реалізація фінансових стратегій буде неможливою.

Зокрема, на внутрішньобанківському рівні реалізація трансформаційних процесів неможлива без управлінсько-кадрового забезпечення, яке проявляється не лише у наявності висококваліфікованого персоналу, але й визначається важливістю керівного складу установи для регуляторів, що підтверджується вимогами до фахового та репутаційного критеріїв, які висуває НБУ до відповідних осіб під час їх обрання на керівні посади. Важливою групою впливу також є власники банківського бізнесу.

Наступний рівень кадрового забезпечення характеризується створенням та кооперацією саморегульованих організацій як представників і захисників прав банків у конкурентному середовищі, а також участю аудиторів, незалежних консультантів. Фаховий склад керівництва таких організацій важливий не лише у процесі інформаційної співпраці з НБУ та іншими регуляторами, але й у забезпеченні публічності у зв'язках з громадськістю. Особливо важливого значення цей вид забезпечення набуває на рівні центрального банку та інших органів національного регулювання через призму діяльності координуючих та контролюючих суб'єктів, що можуть бути представлені групами перевіряючих НБУ, тимчасовими адміністраторами, адже фаховість таких кадрів безпосередньо впливає на ефективність застосування механізмів впливу на державному рівні. Представниками управлінсько-кадрового забезпечення на рівні наднаціональних регуляторів можуть бути супервайзери

(supervisors) та консультанти МФО, вплив яких на діяльність банку полягає у наданні рекомендацій щодо покращення показників його функціонування. Висновки та звіти представників цього виду забезпечення впливають на підвищення інвестиційного та фінансового потенціалу банківської сфери загалом.

Нормативно-правове забезпечення має свої особливості на кожному з рівнів. Основними інструментами впливу на рівні наднаціональних регуляторів є вимоги Базельського комітету з банківського нагляду та ЄЦБ, що виступають орієнтиром у проведенні політики регулювання та нагляду на рівні держав та банків. Нормативи, інструкції та постанови НБУ визначають параметри національної системи банківського регулювання, виконання яких, на відміну від вимог Базельського комітету з банківського нагляду, є обов'язковими для усіх банківських установ в Україні, тому ці норми чинять найбільший вплив на специфіку банківських процесів в економіці країни. У конкурентному середовищі основним атрибутом нормативно-правового забезпечення є статuti, договори та контракти, що відображають способи взаємодії між суб'єктами середовища та визначають основне правове поле їхньої співпраці. Внутрішньобанківське середовище базується на статутах та характеризується розробленням внутрішньобанківських інструкцій й положень, які визначають специфічні особливості діяльності банку у певній сфері.

Атрибутами інформаційно-аналітичного забезпечення банківської діяльності є звітна інформація, представлена у стандартизованому (звітність банків) та довільному (звітність МФО) вигляді, що є основою прийняття управлінських рішень, пов'язаних з аналізом як внутрішньобанківського, так і ринкового середовища. Необхідною характеристикою такого забезпечення є достовірність та своєчасність отриманих даних, що дозволяє уникнути асиметричності інформації та сприяє прийняттю адекватних до ситуації управлінських рішень.

Орієнтирами фінансових стратегій є фактори та ризики, які істотно впливають на процес фінансового планування та реалізації стратегій, призводять до коригування та відмови від прийнятих та необхідність розроблення нових стратегій.

Серед основних ризиків на рівні внутрішньобанківського середовища є конфлікти, що призводять до збитків, зниження репутації та вартості акцій. Такі загрози є базовою підставою для проведення трансформаційних змін у банківській установі або підставою для її ліквідації. Небезпеками ринкового середовища є рейдерство, «ефект доміно» та спекуляції інших учасників ринку, що є негативним явищем в економіці, оскільки негативно впливає на прозорість ринку та довіру до учасників таких операцій. Основні категорії ризиків, на ліквідацію яких спрямована діяльність НБУ та органів національного регулювання, є виведення капіталу, банкрутство та монополізація ринку. Кожне з цих явищ сприяє зниженню фінансового забезпечення банківської системи та ефективності її функціонування. Негативними явищами, на мінімізацію впливу яких спрямована діяльність наднаціональних регуляторів, є офшоризація, міграція капіталу та глобалізація. Офшоризація передбачає виведення капіталу за межі національних економік з метою уникнення оподаткування, що є, безумовно, негативним явищем, оскільки зменшує фінансовий потенціал економіки країни-донора. У цьому контексті міграція капіталу відрізнятиметься від офшоризації постійною мобільністю коштів з метою отримання надприбутків у тих країнах, де інвестиційне середовище є більш сприятливим. Фінансова глобалізація негативно впливає обмеженням можливості регулювання, що пов'язано з мінімізацією впливу на материнські компанії національними регуляторами, де функціонують дочірні структури.

Фактори як орієнтири фінансових стратегій визначають основні параметри ринків, у межах яких функціонує банк. На внутрішньобанківському рівні основними чинниками, що можуть посилити позиції банку у реалізації трансформаційних процесів, є ступінь довіри до банківської установи та рівень корпоративного управління. Використовуючи потенціал цих чинників, банк формує відповідну модель реалізації поведінки на фінансовому ринку. Позитивно впливає на банківську діяльність зростання макроекономічних показників, оскільки в таких умовах легше реалізувати стратегії трансформації фінансових ресурсів та отримувати прибутки в умовах зростаючого попиту на кредитні ресурси банків. НБУ через монетарні інструменти створює середовище діяльності, яке сприяє залученню та розміщенню ресурсів (політика кількісного пом'якшення) або обмежує фінансові можливості внаслідок реалізації стримувальної політики як всередині країни, так і регулюючи операції українських банків на міжнародних ринках капіталу. Щодо факторів впливу на реалізацію фінансових стратегій на наднаціональному рівні, то до них відносимо транснаціоналізацію та ресурсну орієнтацію міжнародних фінансових організацій. Зокрема, у період кризи позитивний вплив на стабілізацію банківських системи різних країн здійснили МВФ та ЄЦБ через діяльність у сфері кредитування та стимулювання материнських структур транснаціональних банків (ТНБ) у підтриманні фінансового стану дочірніх компаній.

Динамічне економічне середовище постійно вносить корективи не лише у фактори та ризики, що впливають на реалізацію фінансової стратегії, а й у можливість застосування того чи іншого виду забезпечення.

За таких умов лише формування фінансових стратегій не буде ефективно впливати на реальний стан банку, оскільки процес реалізації розробленої фінансової стратегії відбувається не одноразово, а передбачає певну алгоритмічну послідовність дій.

На нашу думку, реалізація фінансових стратегій – це алгоритм покрокової взаємодії банку з зовнішнім середовищем з метою розроблення портфеля конкурентних стратегій на основі оптимального поєднання альтернативних варіантів акумулювання фінансових ресурсів, що володіє адаптивністю до мінливості умов ринку та вимог національних та наднаціональних регуляторів. Тому на даному етапі розвитку банківської системи вважаємо за необхідне дослідити вплив інституційного середовища на розвиток банківського бізнесу в умовах ринкових перетворень в Україні.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
2. Chandler A. D. Strategy and structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprises / Chandler A. D., MIT Press, Cambridge, Mass, 1962. – 480 p.
3. Karloff, Bengt. Business Strategy: A guide to concepts and models. - L.: McMillan, 1989. – 166 p.
4. Mintzberg, H. 1987. The strategy concept I: Five Ps for strategy. California Management Review, 30(1), 11–24.
5. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. – 711 с
6. Вожжов А. П. Процессы трансформации банковских ресурсов : Монография / А. П. Вожжов. – Севастополь: Издательство СевНТУ, 2006. – 339 с.
7. Дубовик О. В. Формування конкурентоспроможності банку : монографія / О. В. Дубовик, А. Я. Кузнєцова, Т. Д. Гірченко. – Л. : ЛБІ НБУ, 2005. – 215 с.

8. Єгоричева С.Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти [Текст]: монографія / С.Б. Єгоричева; ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». – Полтава: ТОВ «АСМІ», 2010. – 348 с.
9. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : «Університетська книга», 2003. – С. 314.
10. Курдюмов С. Синергетика – теория самоорганизации [Электронный ресурс] // С. П. Курдюмов : [сайт] / С. Курдюмов, Г. Малинецкий. – Режим доступа : <http://spkurdyumov.narod.ru/kurmsli.htm>.
11. Меда Н.С. Фінансова стратегія розвитку банку в умовах посилення конкуренції. – Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит / Інститут регіональних досліджень НАН України. – Львів, 2007.
12. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием В.Д.Щетинина / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
13. Реструктуризація вітчизняних комерційних банків : монографія / кол. авторів ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О.Д. Вовчак. – К. : УБС НБУ, 2013. – 430 с
14. Стратегічний менеджмент банку [Текст] : навч. посібник / С. Козьменко, Ф. Шпиг, І. Волошко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 734 с.
15. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2001. – 448 с.