**ЛЕКЦІЯ 10. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ**

Стратегічне планування – це процес визначення довгострокових напрямів розвитку банку, його цілей і шляхів їх досягнення. Воно формує бачення майбутнього банківської установи та окреслює місію і ключові орієнтири, на які спиратиметься діяльність. За визначенням Федеральної корпорації страхування депозитів США, стратегічне планування полягає у встановленні напрямку діяльності банку та основних параметрів його функціонування, і є базовою відповідальністю ради директорів та керівництва. Таким чином, стратегічний план служить "дорожньою картою" для прийняття рішень на найвищому рівні. В банківській практиці розрізняють кілька рівнів планування:

* *Стратегічне планування***:** довгостроковий горизонт (як правило, 3–5 років або більше), визначає загальний курс розвитку банку.
* *Тактичне планування***:** середньострокове (наприклад, річні плани чи програми на 1–2 роки), деталізує шляхи реалізації обраної стратегії.
* *Оперативне планування***:** короткострокові задачі (квартал, місяць, день), конкретизує тактичні плани у вигляді бюджетів, графіків тощо.

Стратегічний рівень задає рамки для всіх інших планів: тактичні та оперативні рішення повинні узгоджуватися з визначеною стратегією. Значення стратегічного планування для банку важко переоцінити. По-перше, воно дозволяє проактивно реагувати на зміни зовнішнього середовища, замість того щоб діяти лише реактивно. Банківський сектор наразі переживає стрімкі трансформації під впливом технологічних інновацій, конкуренції з боку фінтех-компаній, зміни поведінки клієнтів і посилення регуляторних вимог. Без чіткого стратегічного бачення банк ризикує відставати від конкурентів або втрачати частку ринку. По-друге, стратегія забезпечує узгодженість дій різних підрозділів: всі бізнес-лінії (роздріб, корпоративний бізнес, казначейство тощо) працюють злагоджено для досягнення спільних довгострокових цілей. По-третє, стратегічне планування тісно пов’язане з управлінням ризиками та фінансовою стійкістю банку. Обрана стратегія має відповідати ризик-апетиту банку (допустимому рівню ризику) та забезпечувати дотримання нормативних вимог щодо достатності капіталу, ліквідності та інших показників на весь плановий період. Нарешті, наявність продуманої стратегії підвищує довіру інвесторів, акціонерів і регуляторів, демонструючи, що банк усвідомлює свої пріоритети та має план дій на майбутнє.

**Стратегічний план: етапи розробки та принципи**

Стратегічне планування в банку – це багатоетапний процес, який включає аналіз середовища, формулювання місії і бачення, встановлення цілей, вибір стратегії та механізми її реалізації. Цей процес зазвичай циклічний і безперервний, що дозволяє коригувати стратегію у відповідь на нові виклики. Основні етапи розробки стратегічного плану можна узагальнити так:

1. *Визначення місії та бачення:* На початку формується місія банку – чітко сформульована причина його існування, цінності та принципи діяльності. Бачення описує бажаний стан банку в майбутньому (наприклад, стати лідером ринку певних послуг або регіону). Місія та бачення задають ідеологічну основу стратегії та мають враховувати сучасні реалії. Наприклад, сьогодні багато банків включають до своєї місії орієнтацію на цифрові послуги та клієнтоцентричність, розуміючи, що фокус лише на традиційних банківських функціях вже недостатній.
2. *Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища:* Проводиться ґрунтовний аналіз факторів, що впливають на діяльність банку. Зовнішній аналіз охоплює економічні умови, ринок і конкурентів, технологічні тенденції, нормативно-правове поле, споживчі тренди тощо. Внутрішній аналіз оцінює сильні та слабкі сторони самого банку: фінансовий стан, якість активів, ефективність бізнес-процесів, кадровий потенціал, рівень цифровізації, культуру та ризики. На цьому етапі банки дедалі більше спираються на аналіз даних та бізнес-аналітику, щоб отримати об’єктивну картину стану справ. Сучасні інформаційні системи і Big Data дозволяють виявити приховані тренди у поведінці клієнтів, оцінити рентабельність продуктів, проаналізувати ризики портфеля тощо. Як зазначають фахівці, використання даних у стратегічному плануванні надає керівництву необхідні інсайти для прийняття обґрунтованих рішень і прискорення прогресу в досягненні цілей.
3. *Встановлення стратегічних цілей:* На основі місії, бачення та аналітичних висновків керівництво формує довгострокові цілі. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (принцип SMART). Наприклад, можливі стратегічні цілі банку: збільшити частку ринку у роздрібному кредитуванні на визначений відсоток; досягти рентабельності капіталу (ROE) вище за середньогалузевий рівень; впровадити певні цифрові рішення для X% клієнтів; покращити показники задоволеності клієнтів до певного рівня; виконати цілі щодо сталого розвитку (ESG), такі як обсяги "зеленого" фінансування.
4. *Розробка та вибір стратегії:* Цей етап включає генерування можливих стратегічних альтернатив і вибір оптимальної. Банки визначають, як саме досягти поставлених цілей: за рахунок яких продуктів, ринків, технологій, організаційних змін. Формування стратегії спирається на результати аналізу: наприклад, якщо аналіз показав високий попит на мобільний банкінг серед клієнтів, стратегія може передбачати пріоритизацію розвитку цифрових каналів. Якщо з'ясовано, що у конкурентному середовищі зростає тиск фінтех-стартапів, банк може обрати стратегію партнерства або інвестицій у фінтех, щоб доповнити власні можливості. В процесі розробки стратегій враховуються різні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, базовий сценарій), щоб підготуватися до невизначеності ринку. На цьому етапі також важливо переконатися, що обрана стратегія узгоджується з нормативними обмеженнями та ризик-апетитом банку. Ризик-менеджмент інтегрується у стратегічне планування: рішення про зростання повинні прийматися з огляду на достатність капіталу, ліміти ризиків та стрес-тестування. Перед затвердженням стратегії рада директорів і правління мають впевнитися, що запропонований план знаходиться в межах прийнятного рівня ризику для банку.
5. *Документування стратегії:* Обрану стратегію оформлюють у вигляді стратегічного плану або "Стратегії розвитку банку" – офіційного документа, що містить опис місії і бачення, стратегічних цілей, пріоритетних напрямів діяльності, ключових ініціатив та показників ефективності (KPI). Цей документ затверджується найвищим керівництвом (радою директорів) і стає основою для подальших дій.
6. *Донесення стратегії до організації:* Вкрай важливо, щоб стратегічний план не залишився тільки на папері. Стратегію комунікують всередині банку: доводять до керівників усіх рівнів, пояснюють кожному підрозділу його роль у реалізації загального плану. Формується єдине розуміння пріоритетів. Сучасні банки використовують різні формати комунікації стратегії – від внутрішніх презентацій і семінарів для співробітників до електронних порталів, де викладено стратегічну карту та цілі для кожної команди.
7. *Реалізація та моніторинг:* Стратегічні ініціативи запускаються у виконання, а керівництво відстежує прогрес за визначеними показниками. Впроваджуються системи контролю, щоб своєчасно виявляти відхилення від плану і реагувати на них. Стратегічний план регулярно переглядається і за необхідності коригується з урахуванням фактичних результатів і змін зовнішніх умов.

Кілька ключових принципів стратегічного планування:

* *Комплексність:* охоплення всіх сфер діяльності банку та врахування їх взаємозв’язків при формуванні плану.
* *Реалістичність та обґрунтованість:* стратегія базується на реальних даних і тенденціях, аналітичні припущення мають бути достовірними.
* *Гнучкість:* готовність переглядати та коригувати стратегію при зміні умов (кризові явища, нові можливості тощо).
* *Залучення стейкхолдерів:* участь у плануванні керівників різних рівнів і напрямів, експертів з ризик-менеджменту, фінансів, ІТ; врахування позиції акціонерів і вимог регуляторів.
* *Відповідальність і прозорість:* закріплення відповідальних осіб за досягнення стратегічних цілей та регулярне прозоре звітування про прогрес їх виконання.

**Аналіз середовища банку в стратегічному плануванні**

Прийняття стратегічних рішень неможливе без детального аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища банку. Цей аналіз забезпечує розуміння контексту, в якому працює банк, та його вихідних позицій перед вибором стратегічного курсу.

Аналіз зовнішнього середовища охоплює фактори макро- та мікросередовища, які впливають на банк, але не контролюються ним безпосередньо. Для структурування зовнішнього аналізу часто використовують методики на кшталт PESTEL (вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів) та аналіз галузі (конкурентного середовища). Сучасні тенденції накладають ряд викликів для банків:

* *Економічні фактори:* макроекономічна ситуація (ВВП, інфляція, облікова ставка), бізнес-цикл, стан фінансових ринків. Наприклад, підвищення процентних ставок може як збільшувати відсоткові доходи банку, так і приводити до зниження попиту на кредити; рецесія економіки може підвищувати кредитні ризики.
* *Конкуренція та ринок:* крім традиційної конкуренції між банками, зараз відчутний тиск з боку небанківських гравців. Фінтех-компанії та необанки пропонують споживачам швидкі і зручні сервіси через мобільні додатки, часто з нижчими комісіями та кращим клієнтським досвідом. Вони встановили нові стандарти швидкості та зручності обслуговування, змушуючи традиційні банки прискорювати впровадження інновацій. Крім того, великі технологічні корпорації також заходять у фінансовий бізнес (платіжні сервіси, кредитування), що посилює конкуренцію. Банк при формуванні стратегії має врахувати цю нову конкурентну динаміку, шукаючи способи диференціації або співпраці (наприклад, партнерства з фінтехом).
* *Технологічні тенденції:* бурхливий розвиток цифрових технологій визначає тренди банківського ринку. Цифровий стає основним каналом обслуговування клієнтів, витісняючи транзакції у відділеннях. Технології штучного інтелекту та машинного навчання застосовуються для аналізу даних клієнтів, скорингу позичальників, виявлення шахрайства, автоматизації операцій. Хмарні технології дозволяють банкам масштабувати ІТ-інфраструктуру та швидше запускати нові сервіси. Такі інновації відкривають нові можливості, але й вимагають від банку інвестувати в ІТ-інфраструктуру, кібербезпеку та кадрові компетенції у сфері даних.
* *Регуляторне середовище:* банки діють у рамках жорсткого регулювання. Регуляторні зміни можуть суттєво впливати на стратегію. Прикладами є впровадження стандартів Basel III/IV (підвищення вимог до капіталу і ліквідності), директиви на кшталт PSD2/PSD3 в ЄС (що зобов’язують банки відкривати API для сторонніх сервісів і тим самим стимулюють open banking), нові вимоги до управління ризиками та розкриття інформації. Банки повинні відстежувати всі такі ініціативи, аби стратегія їм відповідала. Наприклад, тренд до посилення захисту прав споживачів та конкуренції може спонукати банк переглянути тарифну політику або підвищити прозорість продуктів.
* *Соціальні фактори і поведінка споживачів:* зміна поколінь клієнтів підвищує попит на діджитал-сервіси, миттєві платежі, інтеграцію банківських послуг з lifestyle-додатками. Також зростають очікування щодо якості обслуговування і персоналізації продуктів. Репутація і довіра стають критично важливими: будь-які скандали чи витоки даних негайно відображаються на іміджі банку в суспільстві. Тож стратегія має враховувати, як підвищити лояльність клієнтів, поліпшити клієнтський досвід та побудувати сильний бренд.
* *Екологічні та соціально-управлінські тенденції (ESG):* світова спільнота та регулятори все більше уваги звертають на те, як банки впроваджують принципи сталого розвитку. Банки мають оцінювати екологічні та соціальні ризики у своїй діяльності, впроваджувати політики відповідального фінансування (наприклад, відмова від інвестування у проекти, що шкодять довкіллю), підтримувати "зелені" проекти. За даними міжнародних оглядів, питання ESG набувають зростаючої уваги з боку регуляторів, клієнтів, інвесторів та громади, що спонукає банки визначати конкретні дії у відповідь. Це означає, що при стратегічному плануванні слід врахувати цілі зі скорочення вуглецевого сліду, розвитку інклюзивних фінансових продуктів, покращення систем корпоративного управління тощо.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає виявити можливості і загрози для банку. Результатом є розуміння, які зовнішні чинники можуть сприяти досягненню цілей (наприклад, економічне зростання відкриває можливості для кредитної експансії; новий закон може дозволити запуск раніше заборонених послуг), а які – перешкоджати (наприклад, поява сильного нового конкурента, зміна споживчих уподобань або криза ліквідності на ринку).

Аналіз внутрішнього середовища (внутрішнього потенціалу банку) спрямований на оцінку ресурсів та компетенцій, якими володіє банк, а також внутрішніх проблем, що потребують вирішення. Ключові елементи внутрішнього аналізу:

* *Фінансові ресурси і структура балансу:* достатність власного капіталу, ліквідність, якість кредитного портфеля (рівень проблемних кредитів), диверсифікація джерел доходів. Наприклад, залежність від одного виду доходів (скажімо, лише процентних) може розглядатися як слабка сторона, уразлива до змін ставок.
* *Клієнтська база і продуктова лінійка:* які сегменти клієнтів обслуговує банк (масовий роздріб, преміум, МСБ, корпоративний сектор), наскільки широка та конкурентоспроможна лінійка продуктів, чи є у банку унікальні пропозиції. Аналізуються показники задоволеності клієнтів, відтік клієнтів, частка клієнтів, що користуються цифровими каналами, тощо.
* *Операційна ефективність:* рівень витрат і продуктивності, технологічна оснащеність. Сюди входить оцінка ІТ-систем (чи сучасні, інтегровані, безпечні), автоматизації процесів, ефективності мережі відділень. Наприклад, високий коефіцієнт витрат до доходів (C/I) сигналізує про необхідність оптимізації операцій.
* *Кадровий потенціал і організаційна культура:* компетентність персоналу, наявність експертизи в ключових сферах (наприклад, аналіз даних, ризик-менеджмент, продуктові інновації), система мотивації. Культура – це наскільки банк є гнучким, орієнтованим на клієнта, інноваційним або, навпаки, бюрократичним. Для успішної реалізації стратегії культура повинна підтримувати зміни.
* *Система управління та ризик-менеджмент:* якість корпоративного управління, наявність ефективної системи внутрішнього контролю, відповідність процедур принципам трьох ліній захисту. Чи існує зрозумілий розподіл відповідальності за ризики, чи проводяться регулярні оцінки ризиків (кредитного, ринкового, операційного, кіберризику тощо). Сильний ризик-менеджмент часто розглядається як конкурентна перевага, особливо в умовах нестабільності.

Інструментом для підсумовування результатів зовнішнього і внутрішнього аналізу є SWOT-аналіз. Він дозволяє зіставити сильні сторони і слабкі сторони банку з можливостями і загрозами зовнішнього середовища. SWOT-матриця допомагає побачити, як банк може використати свої сильні сторони для реалізації можливостей та нейтралізації загроз, і які слабкі місця потрібно зміцнити. Наприклад, якщо у банку сильна ІТ-платформа і гнучкі цифрові рішення у поєднанні з зростаючим попитом на онлайн-послуги, то стратегія може передбачати агресивне розширення цифрового бізнесу. Водночас, якщо в SWOT виявлено слабкий ризик-контроль на тлі можливого погіршення економіки, слід включити до стратегії заходи з посилення ризик-менеджменту перед нарощуванням активів.

Загалом, етап аналізу середовища формує аналітичну основу для стратегічного планування. Без неупередженого розуміння ринкових реалій та власних можливостей банк ризикує обрати нереалістичну чи неефективну стратегію. Тому провідні банки світу інвестують значні ресурси у дослідження ринку, аналітику даних та моделювання сценаріїв, щоб їхні стратегічні плани спиралися на доказову базу.

**Вибір і формування стратегії банку**

Спираючись на результати аналізу, керівництво банку переходить до етапу формування конкретної стратегії розвитку. Стратегія банку – це комплекс взаємопов’язаних рішень про те, які пріоритетні напрями діяльності розвивати, які продукти і послуги пропонувати, яких клієнтів обслуговувати, на яких ринках працювати, а також які ресурси і технології залучати для досягнення цілей. Існує декілька рівнів стратегій:

*Корпоративна стратегія* – для банківських груп або фінансових холдингів; визначає ролі різних бізнес-одиниць, напрями диверсифікації (наприклад, вихід на нові географічні ринки або запуск нових бізнес-напрямів, таких як страхування чи управління активами).

*Бізнес-стратегія –* для окремих напрямів або сегментів (роздрібний бізнес, корпоративний бізнес, МСБ, private banking тощо). Наприклад, роздрібна стратегія може фокусуватися на нарощуванні іпотечного кредитування та цифрового обслуговування, а стратегія роботи з корпоративними клієнтами – на розвитку транзакційного банкінгу і консультаційних послуг для бізнесу.

*Функціональна стратегія* – для окремих функцій або підрозділів, що забезпечують підтримку бізнесу. Це можуть бути ІТ-стратегія, маркетингова стратегія, стратегія управління ризиками, фінансова стратегія (план управління капіталом та ліквідністю) тощо. Функціональні стратегії мають бути узгоджені між собою і підпорядковані вищому рівню стратегічних цілей.

При виборі стратегії банк оцінює декілька альтернативних сценаріїв розвитку. Кожна альтернатива аналізується щодо її потенційної привабливості (очікувані вигоди, зростання прибутковості, посилення ринкових позицій) та реалізовуваності (необхідні інвестиції, ризики, наявність необхідних компетенцій). Наприклад, банк може розглядати такі стратегічні варіанти:

*Стратегія цифрової трансформації* – радикальне переформатування бізнес-моделі на основі цифрових технологій. Вона може включати переведення більшості продуктів в онлайн, оптимізацію мережі відділень, впровадження дистанційної ідентифікації, використання великих даних для маркетингу. Така стратегія актуальна у відповідь на fintech-виклики, оскільки дозволяє конкурувати у швидкості та зручності сервісів.

*Клієнтоорієнтована стратегія –* фокус на високій якості обслуговування, індивідуальному підході, розширенні лінійки послуг під потреби клієнтів. Може включати створення екосистеми сервісів навколо клієнта (наприклад, платіжні сервіси, нефінансові послуги у мобільному додатку банку), програми лояльності, консультаційні сервіси. Мета – відрізнятися від конкурентів не ціною, а цінністю для клієнта, щоб утримувати його і збільшувати "частку гаманця".

*Цінова (операційна) стратегія* – спрямована на високу ефективність і низькі витрати, що дозволяє пропонувати продукти за конкурентними тарифами. Передбачає автоматизацію процесів, цифровізацію для зменшення витрат, оптимізацію персоналу, жорсткий контроль витрат. Такий підхід корисний на ринках з ціновою конкуренцією або для банків, які прагнуть збільшити масовість бізнесу за рахунок доступних за ціною продуктів.

*Стратегія зростання на нових ринках –* географічна експансія (вихід у нові регіони чи країни) або освоєння нових сегментів клієнтів. Наприклад, банк може вирішити почати активно кредитувати малий бізнес, якщо раніше фокусувався лише на великих корпораціях; або зайти в сегмент молодіжних банківських послуг. Така стратегія потребує маркетингових зусиль і адаптації продуктів під нову аудиторію.

*Продуктово-інноваційна стратегія –* розробка і запуск нових продуктів та сервісів, яких раніше не було в портфелі. Наприклад, банк може вирішити розвивати напрям wealth management (управління добробутом клієнтів), впровадити сучасні платіжні технології (миттєві платежі, цифрові гаманці), або запропонувати нові інвестиційні продукти. Інновації можуть забезпечити конкурентну перевагу, якщо задовольняють ще не закриті потреби ринку.

Насправді, реальна стратегія часто є поєднанням кількох напрямів. Банк може одночасно прагнути цифрової трансформації та підвищення клієнтоорієнтованості, або зростання на нових ринках із паралельним запуском інноваційних продуктів. Головне – щоб всі елементи стратегії не суперечили одне одному, а складали цілісну картину.

У сучасних умовах банки все частіше включають до своєї стратегії елементи партнерства та екосистемного підходу. Замість того щоб розробляти всі послуги самостійно, банк може співпрацювати з фінтех-компаніями або іншими установами для розширення своїх можливостей. Такий підхід називають інституційним партнерством. Згідно з опитуваннями, банки дедалі більше розглядають партнерство з фінтехами як ключовий елемент зростання: наприклад, дослідження EY показало, що 55% банків очікують, що партнерства відіграватимуть "дуже важливу" роль у їхній стратегії до 2025 року. Партнерство може стосуватися спільної розробки продуктів, інтеграції сервісів фінтеху у мобільний додаток банку, участі банку як інвестора у фінтех-стартапах або обміну даними на платформі open banking. Прикладом такої стратегії є співробітництво традиційного банку з fintech-платформою у сфері кредитування: банк надає капітал і ліцензію, а партнер – технологію скорингу та доступ до нових клієнтів.

Ще один сучасний вектор стратегій – ESG-орієнтація (екологічна, соціальна та управлінська відповідальність). Великі міжнародні банки публічно оголошують цілі щодо сталого розвитку – наприклад, прагнення досягти Net Zero за вуглецевими викидами своїх портфелів до 2050 року, збільшення частки "зелених" кредитів та інвестицій. ESG-стратегія включає розробку спеціальних продуктів сталого фінансування (зелені облігації, кредити на енергоефективність із пільговими умовами), впровадження практик соціальної відповідальності (фінансова інклюзія, підтримка малого бізнесу), удосконалення корпоративного управління (прозорість, етичні стандарти). Такі пріоритети інтегруються у загальну стратегію нарівні з фінансовими цілями, оскільки впливають на репутацію і довгострокову стійкість банку. Наприклад, членство банку в міжнародних ініціативах на кшталт Net-Zero Banking Alliance зобов’язує його встановлювати науково обґрунтовані цілі скорочення вуглецевого сліду своїх активів. Тому в сучасних стратегічних планах багато банків передбачають конкретні кроки для досягнення ESG-цілей і регулярно публікують звіти про прогрес.

Після вибору загального напряму стратегічного розвитку наступним кроком є деталізація стратегії у вигляді стратегічних ініціатив та проєктів. Наприклад, якщо стратегічна мета – цифрова трансформація роздрібного бізнесу, конкретними ініціативами можуть бути: впровадження нової мобільної платформи, перехід на хмарні сервіси, автоматизація кредитного процесу, навчання персоналу цифровим навичкам. Кожна ініціатива отримує відповідальних виконавців, визначені ресурси і строки реалізації.

Отже, формування стратегії – це процес прийняття зважених рішень, який визначає майбутнє банку. Важливо, що вибрана стратегія має бути не лише амбітною, але й реалістичною: банк повинен мати достатньо фінансових, людських та технічних ресурсів для її виконання. На цьому етапі варто зіставити бажане з дійсним – чи дозволяє поточний рівень капіталу і прибутковості профінансувати заплановане зростання? чи є у штаті люди, здатні реалізувати технологічні інновації? чи витримає банк можливі шоки під час втілення стратегії (наприклад, якщо економічна ситуація погіршиться)? Відповіді на ці питання можуть вимагати коригування стратегії або залучення додаткових ресурсів (скажімо, необхідність докапіталізації перед агресивним розширенням кредитування).

Затверджена стратегія проходить схвалення радою директорів, яка перевіряє її на відповідність інтересам акціонерів, стійкість та узгодженість з ризик-апетитом. Після цього настає ключовий етап – реалізація стратегії, який розглянемо далі.

**Реалізація стратегії та система управління виконанням**

Стратегія матиме цінність лише тоді, коли вона втілюється у практичні результати. Етап реалізації стратегії передбачає перетворення стратегічного плану на конкретні дії, проєкти та показники, за якими вимірюється успіх. Ефективна реалізація потребує створення в банку системи управління, що забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Першим кроком реалізації є приведення організаційної структури у відповідність до обраної стратегії. Може виникнути потреба створити нові підрозділи або посади. Наприклад, якщо банк робить ставку на цифровий бізнес, він може утворити окремий департамент цифрових каналів або призначити директора з цифрової трансформації. Якщо акцент на ESG-цілях – формується спеціальний комітет з питань сталого розвитку або вводиться посада керівника з питань сталості. Організаційні зміни мають забезпечити фокус на пріоритетних напрямах та чітку відповідальність за реалізацію ключових ініціатив.

Стратегічний план повинен підкріплюватися відповідним бюджетом та ресурсами. На практиці це означає коригування фінансового планування: виділення інвестицій на ІТ-проєкти, маркетингові кампанії, навчання персоналу або інші заходи згідно зі стратегією. Бюджетування стає стратегічно орієнтованим – фінансові ресурси спрямовуються передусім на ті проєкти, що дають внесок у досягнення стратегічних цілей. Так само і людські ресурси: можливо, потрібно найняти фахівців з певною експертизою або провести перенавчання існуючих кадрів. Інвестиції у матеріальну інфраструктуру (офіси, банкомати) чи технології також узгоджуються зі стратегією – наприклад, при переході на дистанційні канали може бути прийнято рішення скоротити кількість відділень і натомість інвестувати в серверні потужності та мобільний додаток.

Реалізація нової стратегії часто супроводжується суттєвими змінами в процесах і підходах до роботи. Тому банк повинен керувати цими змінами, щоб вони були прийняті персоналом і не викликали збоїв. Важливу роль відіграє комунікація: співробітників інформують про цілі і очікувані вигоди змін, проводять тренінги, залучають до пропозицій щодо покращення процесів. Лідери змін всередині банку стежать за тим, щоб перехід до нових методів роботи проходив успішно.

Для відстеження прогресу реалізації стратегії встановлюється набір ключових показників ефективності (KPI). Кожна стратегічна ціль має відповідні KPI, за якими можна виміряти ступінь її досягнення. Наприклад, для цілі збільшити частку ринку – частка ринку в цільовому сегменті; для підвищення прибутковості – показники ROA, ROE; для покращення якості портфеля – частка проблемних кредитів (NPL); для цифровізації – кількість активних користувачів онлайн-банкінгу, частка продуктів, оформлених через цифрові канали; для клієнтоорієнтованості – індекс задоволеності клієнтів (NPS), кількість скарг; для ефективності – співвідношення витрат до доходів (CIR). Також все частіше до KPI включають ESG-індикатори: обсяг виданих "зелених" кредитів, рівень гендерної рівності в колективі, показники вуглецевих викидів від діяльності банку тощо – якщо ці аспекти є частиною стратегії.

Щоб ці показники використовувалися системно, банки застосовують спеціальні підходи до управління ефективністю. Один з найпоширеніших – система збалансованих показників (BSC). BSC дозволяє збалансувати фінансові і нефінансові цілі, розділивши їх на декілька перспектив: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів, навчання та розвитку. Багато провідних банків і компаній у світі запровадили BSC як інструмент трансляції стратегії в конкретні KPI – за даними досліджень, понад половина великих компаній у США, Європі та Азії використовують збалансовані показники. Наприклад, у фінансовій перспективі відстежують прибутковість, маржу, структуру капіталу; у клієнтській – утримання клієнтів, їх задоволеність, приріст нових клієнтів; у перспективі внутрішніх процесів – швидкість проведення операцій, якість кредитного портфеля, кількість нових продуктів; у перспективі навчання і розвитку – охоплення персоналу навчанням, залученість співробітників, інноваційність. Така комплексна система забезпечує цілісний контроль виконання стратегії на всіх рівнях.

Регулярний моніторинг KPI здійснюється як на рівні правління та ради директорів, так і на рівні менеджерів підрозділів. Частота моніторингу може різнитися: фінансові показники аналізують щомісяця чи щокварталу, окремі операційні показники – навіть щоденно, стратегічні ж цілі переглядаються, як правило, щоквартально або раз на півроку. В банку впроваджуються дашборди та звітності, що візуалізують прогрес по цілях.

Не можна забувати про відстеження ризиків у процесі реалізації стратегічного плану. Банк має контролювати, чи не виходить він за встановлені межі ризик-апетиту у гонитві за цілями. Наприклад, якщо стратегія передбачає швидке зростання кредитного портфеля, треба контролювати ризикові показники (рівень NPL, концентрацію на окремих позичальниках чи галузях, адекватність резервів) і за потреби коригувати темпи росту. В рамках найкращих практик підрозділ ризик-менеджменту тісно співпрацює з підрозділом стратегічного планування: ризик-апетит затверджується радою директорів одночасно зі стратегією і вбудовується в систему лімітів та політик. Регулярні звіти про дотримання лімітів ризику подаються правлінню, щоб воно бачило повну картину – не тільки досягнення по KPI, але й ризики, які супроводжують ці досягнення.

Реалізація стратегії – це динамічний процес. Якщо моніторинг виявляє, що банк відстає від плану або зовнішні умови змінилися, необхідно приймати управлінські рішення. Коригування можуть стосуватися як окремих тактичних заходів (наприклад, більше інвестувати в маркетинг певного продукту, якщо темпи продажів нижчі від запланованих), так і самої стратегії. Важливо мати механізм перегляду стратегії: зазвичай стратегічний план переглядається щороку. Це означає, що, хоча стратегія розрахована на 3–5 років, щороку банк аналізує: чи залишаються цілі актуальними, чи не з’явилися нові ризики або можливості, які вимагають зміни курсу. Наприклад, раптова зміна регуляцій або поява революційної технології може змусити банк змістити пріоритети вже на наступний рік плану. Гнучкість і готовність переглянути стратегію – ознака зрілого стратегічного управління.

Для успішної реалізації стратегії дуже важливо, щоб мотивація співробітників була прив’язана до стратегічних цілей. Бонуси топменеджменту і керівників напрямів часто залежать від досягнення певних KPI (фінансових і нефінансових). Це стимулює команду фокусуватися на пріоритетах, визначених у стратегії. Водночас потрібно уникати ситуації, коли гонитва за показниками призводить до нехтування якістю або надмірного підвищення ризиків – тому система мотивації теж повинна бути збалансованою і враховувати показники ризику та відповідності корпоративним цінностям, а не тільки кількісні результати.

Внутрішній контроль і аудит доповнюють систему реалізації стратегії. Служба внутрішнього аудиту може оцінювати, чи відповідають фактичні дії стратегії, виявляти, чи не витрачаються ресурси на проєкти, що не вписуються у стратегічні пріоритети, чи дотримуються встановлені політики при реалізації нових ініціатив. Такі перевірки допомагають тримати реалізацію стратегії "на курсі".

**Оцінка результатів та коригування стратегії: сучасні тенденції і міжнародний досвід**

Завершальним, але надзвичайно важливим етапом стратегічного управління є оцінювання досягнутих результатів та коригування стратегії відповідно до змінного середовища. Це дозволяє замкнути цикл "планування – виконання – контроль – оновлення" і забезпечує безперервність стратегічного управління.

Оцінка результатів здійснюється шляхом порівняння фактичних показників діяльності з запланованими цілями (визначеними KPI). Якщо більшість ключових індикаторів досягнуті або перевищені, можна говорити про успішність реалізації стратегії на даному етапі. У разі значних відхилень аналізуються причини: чи були вони викликані внутрішніми факторами (недостатня ефективність виконання, помилки в розрахунках, неправильна алокація ресурсів) чи зовнішніми (зміна ринкової кон’юнктури, макроекономічний шок, поява нових конкурентів). На основі цього аналізу приймаються рішення щодо коригування стратегії. Коригування може мати різний масштаб:

* *Оперативні коригування:* незначні зміни у способах реалізації, перерозподіл ресурсів між проєктами, прискорення або призупинення деяких ініціатив. Це робиться в рамках поточної стратегії, не змінюючи її суті.
* *Тактичні коригування***:** уточнення проміжних цілей на наступний період, перегляд KPI, додавання нових стратегічних ініціатив або модифікація існуючих. Наприклад, якщо банк бачить, що виконання плану відстає в певному сегменті, він може знизити заплановані показники на наступний рік до реалістичнішого рівня або, навпаки, побачивши успіх у розвитку якогось продукту, встановити більш амбітні цілі.
* *Стратегічний перегляд:* якщо зміни у середовищі кардинальні або гіпотези, закладені в стратегію, не справдилися, банк може здійснити повноцінний перегляд стратегії раніше запланованого терміну. Наприклад, глобальна фінансова криза чи пандемія можуть вимагати суттєвої зміни пріоритетів (зменшення ризикованих операцій, фокус на стабільності замість зростання). Або ж поява нової технології та бізнес-моделі (наприклад, масове впровадження платформ DeFi) створює загрозу традиційному банківському бізнесу, і банк вимушений переглянути свою роль на ринку.

Важливо, що *стратегічне планування* – це безперервний процес. Навіть досягнувши поставлених на кілька років цілей, банк не зупиняється, а формує новий план на наступний період, враховуючи накопичений досвід і нові умови.

**Міжнародний досвід стратегічного планування** демонструє декілька найкращих практик, які українські банки також все активніше впроваджують:

*Формалізовані стратегічні цикли –* багато глобальних банків мають чіткий цикл стратегічного планування – наприклад, повний перегляд стратегії кожні 3–5 років, з оновленням фінансового плану та ключових цілей щороку. Це поєднується з процесом бюджетування та капітального планування. Регулятори заохочують наявність у банку офіційно затвердженої Стратегії розвитку на кількарічний горизонт і щорічних операційних планів, що з неї випливають.

*Залучення ради директорів і акціонерів –* стратегічні рішення ухвалюються за активної участі ради. У міжнародній практиці незалежні директори часто мають значний досвід у фінансах і можуть привнести експертизу та альтернативний погляд при затвердженні стратегії. Залучення акціонерів (особливо якщо серед них міжнародні інвестори чи організації) також допомагає узгодити стратегію з очікуваннями власників щодо розвитку банку.

*Клієнтоцентричність як основа стратегії –* провідні банки світу змістили фокус з продуктів на потреби клієнтів. Стратегії формулюються, виходячи із сегментів клієнтів та їхніх потреб. Наприклад, замість просто цілі "збільшити обсяги кредитування МСБ" формулюється стратегічна ініціатива "допомогти малому бізнесу зростати через доступ до фінансування і консультацій" – яка потім реалізується через конкретні продукти і сервіси. Такий підхід гарантує, що банк створює реальну цінність, а не просто женеться за числовими показниками.

*Інновації та цифрові технології –* глобальні банки інвестують значну частку своїх бюджетів розвитку в ІТ та дані. Вони впроваджують штучний інтелект, роботизацію процесів, аналітику Big Data, щоб підвищити ефективність і запропонувати новий рівень сервісу. Стратегічні плани включають технологічні "дорожні карти". Наприклад, багато банків оголосили стратегії digital-first або mobile-first, де основна взаємодія з клієнтом переходить у цифрове середовище. Сучасна стратегія практично завжди передбачає інвестиції в кібербезпеку та захист даних – адже довіра клієнтів залежить від того, наскільки безпечно банк оперує їхньою інформацією.

*Партнерська екосистема –* як вже згадувалося, трендом є створення банками екосистем: об’єднання навколо фінансової установи різних сервісів, не обов’язково власних. Міжнародні банки співпрацюють із фінтехами, телеком-компаніями, e-commerce платформами, щоб інтегрувати банківські сервіси туди, де ними найзручніше скористатися клієнту. Такі стратегії вимагають відкритих API, гнучких ІТ-систем і договірної бази для поділу доходів, але дозволяють банку розширити охоплення ринку.

*ESG-стратегії та прозора звітність* – закордонні банки задають тон у впровадженні ESG-принципів. Вони проводять оцінку суттєвості, визначаючи, які аспекти ESG найбільш важливі для їхніх стейкхолдерів, і на основі цього будують програми дій. Встановлюються конкретні KPI: скорочення вуглецевих викидів на X%, збільшення фінансування екопроєктів на Y, досягнення гендерного балансу у вищому керівництві тощо. Регулярна публічна звітність про прогрес у ESG стала частиною стратегічного циклу – це підвищує підзвітність банку перед суспільством і інвесторами.

*Сучасні методи реалізації стратегії –* окрім BSC, багато організацій застосовують OKR для гнучкого управління цілями, а також методології проектного управління та Agile – для імплементації стратегічних ініціатив. Наприклад, створення офісу впровадження стратегії або PMO дозволяє централізовано відслідковувати виконання стратегічних проєктів, координувати дії підрозділів, оперативно вирішувати проблемні питання. Це забезпечує системний підхід до реалізації стратегії: стратегічні зміни впроваджуються не хаотично, а згідно з узгодженим планом і графіком.

*Культура постійного вдосконалення –* стратегії найуспішніших банків не є статичними документами – це "живі" плани, що постійно уточнюються. Працівників заохочують пропонувати поліпшення і нові ідеї, які можуть стати основою наступних стратегічних ініціатив. Дані та аналітика використовуються для генерації нових гіпотез щодо ринку. Таким чином, стратегічне мислення пронизує всю організацію, а не зосереджене лише у верхівці управління.

Підсумовуючи, стратегічне планування в банку – це системний і багаторівневий процес, який включає аналіз, визначення напрямку, реалізацію та постійний контроль із зворотним зв’язком. В сучасних умовах цей процес збагачений новими аспектами: цифровізація, fintech-співпраця, ESG, управління даними – що робить стратегії банків більш комплексними та динамічними. Банки, які успішно опановують стратегічне управління, отримують конкурентну перевагу – вони більш адаптивні до ринкових змін і краще задовольняють потреби своїх клієнтів у довгостроковій перспективі.