

Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 336.71

Фалюта Андрій Володимирович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри банківського і страхового бізнесу
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Фалюта Андрей Владимирович

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры банковского и страхового бизнеса
Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

Faliuta Andrii

*Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor,
Associate Professor of the Banking and Insurance Business Department
Ivan Franko National University of Lviv*

Пась Ярина Іванівна

*аспірант кафедри банківського і страхового бізнесу
Львівського національного університету імені Івана Франка*

Пась Ярина Ивановна

*аспирант кафедры банковского и страхового бизнеса
Львовского национального университета имени Ивана Франко*

Pas Yaryna

*PhD Student of the Banking and Insurance Business Department
Ivan Franko National University of Lviv*

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ
ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ
БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА**

FORMING STRATEGY OF BANKING BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT

Анотація. У вступі визначено, що розвиток банківської сфери характеризується зростанням конкуренції та необхідністю бути готовим до періодичних криз в економіці. В цих умовах для реалізації пріоритетів розвитку та досягнення довгострокових стратегічних переваг зростає роль формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу. Це й зумовлює актуальність порушеної проблематики, адже наявність стратегії є основним чинником розвитку банків, який визначає їхній потенційний конкурентний статус на ринку.

Метою даної статті є моделювання базового зразку, який використовуватиметься банками для формування ними власної стратегії управління розвитком банківського бізнесу.

Результати дослідження показали, що стратегія управління розвитком банківського бізнесу – це генеральний довгостроковий план, який розробляється керівництвом у вигляді цілей, завдань та напрямів діяльності для забезпечення розвитку банку та отриманню ним більшого прибутку. Цілі потрібно формувати за різними сферами діяльності, але усі вони мають бути взаємоузгоджені. Завдання потрібно формувати за цілями, адже вони вказують яким способом потрібно діяти для досягнення цілей. Важливою умовою формування ефективної стратегії є також дотримання базових елементів структури стратегії.

Головними складовими стратегії управління розвитком банківського бізнесу є формування місії банку, корпоративної філософії, визначення головних напрямів розвитку банківського бізнесу, формування заходів розвитку банку за групами клієнтів, визначення першочергових завдань удосконалення управління ризиками, розвиток маркетингового управління, впровадження управління інноваційним розвитком, поліпшення якості

управління персоналом банку, розвиток організаційної структури та системи управління, удосконалення системи контролю в банку.

У висновках вказується, що при формуванні стратегії для банків першочерговим має бути ясне розуміння глобальних тенденцій розвитку суспільства і його роль у цьому розвитку. Базуючись на цьому розробляється стратегія – загальний, комплексний опис майбутнього стану банку, який охоплює усі сфери його діяльності. Розглянута стратегія управління розвитком банківського бізнесу охоплює найважливіші складові, які в сукупності створюють єдиний потужний механізм, що діє на всіх рівнях банку, сприяючи формуванню стратегічних переваг навіть в нестабільних зовнішніх умовах.

Ключові слова: *банк, стратегія управління, місія банку, корпоративна філософія, цілі та завдання стратегії банку, напрями розвитку банку, стратегія управління розвитком банківського бізнесу.*

Аннотація. *Во введении определено, что развитие банковской сферы характеризуется ростом конкуренции и необходимостью быть готовым к периодическим кризисам в экономике. В этих условиях для реализации приоритетов развития и достижения долгосрочных стратегических преимуществ возрастает роль формирования стратегии управления развитием банковского бизнеса. Это и обуславливает актуальность затронутой проблематики, ведь наличие стратегии является главным фактором развития банков, который определяет их потенциальный конкурентный статус на рынке.*

Целью данной статьи является моделирование базового образца, который будет использоваться банками для формирования ими собственной стратегии управления развитием банковского бизнеса.

Результаты исследования показали, что стратегия управления развитием банковского бизнеса – это генеральный долгосрочный план,

который разрабатывается руководством в виде целей, задач и направлений деятельности для обеспечения развития банка и получения им большей прибыли. Цели нужно формировать по разным сферам деятельности, но все они должны быть взаимосогласованные. Задачи нужно формировать по целям, ведь они указывают каким образом нужно действовать для достижения целей. Важным условием формирования эффективной стратегии является также соблюдение базовых элементов структуры стратегии.

Главными составляющими стратегии управления развитием банковского бизнеса являются формирование миссии банка, корпоративной философии, определение основных направлений развития банковского бизнеса, формирование мероприятий развития банка по группам клиентов, определение первоочередных задач совершенствования управления рисками, развитие маркетингового управления, внедрение управления инновационным развитием, улучшение качества управления персоналом банка, развитие организационной структуры и системы управления, совершенствование системы контроля в банке.

В выводах указывается, что при формировании стратегии для банков первоочередным должно быть ясное понимание глобальных тенденций развития общества и его роль в этом развитии. Основываясь на этом разрабатывается стратегия – общее, комплексное описание будущего состояния банка, которое охватывает все сферы его деятельности. Рассмотренная стратегия управления развитием банковского бизнеса охватывает важнейшие составляющие, которые в совокупности создают единый мощный механизм, действующий на всех уровнях банка, способствуя формированию стратегических преимуществ даже в нестабильных внешних условиях.

Ключевые слова: банк, стратегия управления, миссия банка, корпоративная философия, цели и задачи стратегии банка, направления развития банка, стратегия управления развитием банковского бизнеса.

Summary. The introduction states that the development of the banking sector is characterized by increasing competition and the need to be prepared for periodic economic crises. In these conditions, the role of forming the strategy for managing the development of banking business is growing in order to realize the development priorities and achieve long-term strategic advantages. This determines the urgency of the issues raised, because the availability of the strategy is a major factor in the development of banks, which determines their potential competitive status on the market.

The purpose of the article is to form the base model, which will be used by banks to form their own strategy of banking business development management.

The results of the research showed that the strategy of banking business development management is a general long-term plan that is developed by management in the form of objectives, tasks and directions to achieve the development and obtain more profit by the bank. Objectives need to be formed in different spheres of activity, but all of them must be mutually agreed. Tasks need to be formed according to objectives, since they indicate how to act to achieve the objectives. An important condition for the formation of an effective strategy is also compliance with the basic elements of the strategy structure.

The main components of the strategy of banking business development management is forming a bank mission, corporate philosophy, determine of the main directions of banking business development, formation of bank development activities by customer groups, identification of priority tasks for improving risk management, development of marketing management, implementation of innovative development management, improvement of the

quality of bank staff management, development of organizational structure and management system, improvement of the bank control system.

The conclusions indicate that when forming a strategy for banks, a clear understanding of the global trends in society and its role in this should be a priority. Based on this, a strategy is developing – a general, comprehensive description of the future state of the bank that covers all areas of its activities. The considered strategy of banking business development management covers the most important components that together create a single powerful mechanism. It acts at all levels of the bank, help to the formation of strategic advantages, even in an unstable external environment.

***Key words:** bank, strategy of management, bank mission, corporate philosophy, bank strategy objectives and tasks, bank development directions, strategy of banking business development management.*

Постановка проблеми. Розвиток банківської сфери в сучасних умовах характеризується зростанням конкуренції, пришвидшенням темпів технологізації виробництва та необхідністю бути готовим до періодичних кризових явищ в економіці, наслідки яких негативно впливають на діяльність банків. В цих умовах зростає роль формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу, яка була б спрямована на досягнення довгострокових стратегічних переваг банку і таким чином забезпечувала реалізацію пріоритетних напрямів його розвитку в складних економічних умовах. Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу на концептуальному рівні і в практичній площині є основним чинником розвитку банків, який визначає їхній потенційний конкурентний статус на динамічному ринку. Саме тому порушена у статті проблематика є актуальною як для науки, так і для практики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз економічної літератури з проблеми формування стратегії управління

розвитком банківського бізнесу дає змогу зробити висновки, що окремі аспекти вирішення порушеної проблематики зустрічаються у роботах науковців С.М. Козьменко [1], Т.В. Корнієнко [2], О.М. Любунь [3], С.К. Реверчук [7], С.І. Терещенко [5], А.В. Фалюта [6; 7] та інших. Проте, досі залишається невирішеним трактування стратегії управління розвитком банківського бізнесу, не розроблено напрямів-цілей-завдань стратегії, дискусійною є модель стратегії управління розвитком банківського бізнесу. Саме цим нерозкритим аспектам і присвячується стаття.

Формулювання цілей статті. Метою статті є моделювання базового зразку, який використовуватиметься банками для формування ними власної стратегії управління розвитком банківського бізнесу. Мета розкривається у завданнях: з'ясувати поняття, визначити напрями, цілі та завдання стратегії управління розвитком банківського бізнесу; сформувати базову модель стратегії управління розвитком банківського бізнесу, у якій прописати завдання для кожної її складової частини.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу є головним завданням керівництва банку на шляху забезпечення ціленаправленого, послідовного поступу банку. Як показує досвід, без правильно сформованої стратегії, ретельно прорахованих кроків банк не в змозі ефективно вести свою діяльність у довгостроковій перспективі та досягати бажаних результатів. Саме тому для того, щоб рішення мали цілісний, цілеспрямований характер, необхідно формувати стратегію управління і послідовно дотримуватися її на шляху забезпечення розвитку бізнесу в умовах високої конкуренції та невизначеності майбутніх ринкових умов.

Як зазначає О. Любунь, стратегія управління – це вид діяльності, який спрямований на формування бажаного економічного стану об'єкта у розглянутій сфері, досяжного в довгостроковій перспективі та такого, що допускає істотну зміну якісних характеристик його розвитку, має

необоротні та довготермінові наслідки [3, с. 201]. Стратегія управління розвитком банківського бізнесу – це генеральний довгостроковий план, який розробляється суб'єктами управління у вигляді цілей, завдань та напрямів діяльності для забезпечення ефективності функціонування банку, що сприятимуть його розвитку та отриманню банком більших прибутків.

Стратегія управління розвитком банківського бізнесу повинна бути спрямована на досягнення чітких цілей та завдань за кожним напрямом діяльності, який регулюється відповідною політикою банку (табл. 1). Цілі формуються на основі аналізу стану і тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності банку, а саме потреб споживачів, стану економіки країни і її фінансових ринків, тенденцій технологізації та інформатизації суспільства, організаційних, фінансових та інших можливостей банку. Цілі потрібно формувати за різними сферами, але усі вони повинні бути взаємоузгоджені та спрямовані на реалізацію генеральної цілі – забезпечення розвитку банківського бізнесу.

Таблиця 1

Цілі та завдання стратегії управління розвитком банківського бізнесу

№ з/п	Політика банку	Ціль реалізації політики	Завдання банку для реалізації цілей
1	Фінансова політика	Зростання вартості банку	Збільшення прибутку, зниження ризиків, залучення інвестиційних ресурсів, примноження капіталу акціонерів
2	Економічна політика	Збільшення обсягів надання банківських послуг	Впровадження інновацій, розширення асортименту та підвищення якості послуг
3	Цінова політика	Максимізація рентабельності діяльності	Забезпечення доступного, проте високого рівня цін для максимізації прибутку
4	Маркетингова політика	Розширення ринків збуту	Вивчення потреб споживачів, розробка затребуваних продуктів та стимулювання продажів

5	Кадрова політика	Підвищення кваліфікації працівників	Мотивація, залучення, підготовка та перепідготовка кадрів
6	Організаційна політика	Ефективність процесів управління банком	Раціональний розподіл функцій між органами і підрозділами банку, налагодження оптимальних взаємозв'язків між ними
7	Інформаційно-технологічна політика	Підвищення конкурентоспроможності банку	Створення дієвої інформаційно-технологічної бази банку, удосконалення методів, способів і стандартів обслуговування клієнтів

Джерело: авторська розробка

Як видно з таблиці 1, у фінансовій сфері ціллю є зростання вартості банку, а завданнями – збільшення прибутку та примноження капіталу. В економічній сфері ціллю є збільшення обсягів надання послуг, а завданнями – впровадження інновацій, розширення асортименту та підвищення якості послуг. У ціновій сфері ціллю є максимізація рентабельності, а завданнями – забезпечення доступного, проте високого рівня цін. У маркетинговій сфері ціллю є розширення ринків збуту, а завданнями – вивчення потреб споживачів та стимулювання продажів.

В кадровій сфері ціллю є підвищення кваліфікації працівників, а завданнями – мотивація, залучення, підготовка та перепідготовка кадрів. В організаційній сфері ціллю є досягнення високої ефективності процесів управління банком, а завданнями – раціональний розподіл функцій між органами і підрозділами банку, налагодження оптимальних взаємозв'язків між ними. В інформаційно-технологічній сфері ціллю є підвищення конкурентоспроможності банку, а завданнями – удосконалення методів, способів і стандартів обслуговування клієнтів.

Формуючи стратегію управління розвитком власного бізнесу банк у підсумку ставить за мету досягнення фінансової стабільності, розвитку клієнтської бази та, як наслідок і кінцева ціль, отримання більшого прибутку. Для досягнення цього він повинен перш за все чітко визначати

й розуміти свою місію, те що він повинен робити впродовж усього свого існування на обраному полі фінансової діяльності. Це буде першоосновою для подальших дій. Далі, базуючись на місії, шляхом раціонального використання коштів та застосування далекоглядної політики розвитку, необхідно розробляти конкретні заходи за напрямками діяльності банку (табл. 2).

Таблиця 2

Основні складові стратегії управління розвитком банківського бізнесу

№ з/п	Складова стратегії	Завдання банку
1	Місія банку	Об'єднання капіталу банку, його інтелектуальних ресурсів і технологій, для максимального задоволення потреб клієнтів у високоякісних банківських послугах, ґрунтуючись на зваженій системі оцінки ризиків, забезпечуючи зайнятість і гідну винагороду за працю, постійно збільшуючи прибуток банку
2	Філософія банку	<ul style="list-style-type: none">- діяти в інтересах своїх клієнтів, працівників та акціонерів;- дотримуватися законів та етичних норм ведення бізнесу;- виконувати зобов'язання перед клієнтами та акціонерами;- розвивати нові напрями діяльності та нові продукти;- турбота про працівників, створюючи умови, за яких кожен зможе реалізувати свій потенціал;- здійснювати діяльність на основі принципів ефективного управління розвитком банківського бізнесу;- здійснювати діяльність відповідно до міжнародних стандартів
3	Напрями управління розвитком банківського бізнесу	<ul style="list-style-type: none">- забезпечення зростання основних балансових показників;- розвиток мережі відділень, банкоматів для формування статусу загальнонаціонального банку;- розширення асортименту та обсягу надання послуг;- розвиток та удосконалення системи управління;- підвищення ефективності кадрової політики;- удосконалення технологічної спроможності банку;- інші.
4	Розвиток банку за групами клієнтів:	
4.1	<i>великі корпоративні клієнти</i>	<ul style="list-style-type: none">- збільшення частки на ринку послуг корпоративним клієнтам;- посилення впливу банку в основних секторах економіки;- формування та закріплення ринкових позицій у нових для банку секторах економіки;- оптимізація та підвищення прибутковості операцій;- забезпечення високоякісного, оперативного і комплексного обслуговування великих корпоративних клієнтів шляхом надання їм стандартних та індивідуальних послуг;

		<ul style="list-style-type: none"> - створення системи пакетного обслуговування поряд із індивідуальним підходом; - реалізація фінансово супермаркету, що передбачає надання в системі банку, окрім традиційних послуг, додаткові послуги – страхування, лізинг, брокерське управління тощо; - впровадження нових зарплатних проєктів з метою комплексного обслуговування корпоративних клієнтів; - інше.
4.2	<i>середній і малий бізнес</i>	<ul style="list-style-type: none"> - залучення нових клієнтів та їх груп на комплексне й індивідуальне обслуговування; - підвищення якості надання широкого спектра банківських продуктів по всій мережі банку; - розвиток системи еквайрингових торговельних терміналів; - розвиток інтернет-банкінгу; - інше.
4.3	<i>фізичні особи</i>	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення частки банку на ринку депозитів фізичних осіб; - збільшення ринкової частки банку на ринку карткового кредитно-дебетового обслуговування; - розвиток мобільного інтернет-банкінгу; - участь у національних програмах пенсійного забезпечення, виплата пенсій і грошової допомоги; - інше
4.4	<i>VIP-клієнти</i>	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження програм обслуговування VIP-клієнтів; - робота персональних менеджерів з VIP-клієнтами; - розвиток віддаленого індивідуального та стандартного обслуговування VIP-клієнтів; - інше.
4.5	<i>фінансові інститути</i>	<ul style="list-style-type: none"> - розширення кількості банків-партнерів на внутрішньому ринку за залучення до співробітництва нових банків; - активізація роботи з банками-нерезидентами в межах довгострокових інвестиційних програм; - перебудова моделі бізнесу відповідно до міжнародних стандартів для інтеграції у світову банківську систему; - активізація роботи з торговельними партнерами з-за кордону для обслуговування експортно-імпортних операцій; - активізація позиції банку на ринку міжбанківських операцій; - інше.
5	<i>Управління ризиками</i>	<ul style="list-style-type: none"> - проведення зваженої політики оцінювання ризиків активно-пасивних операцій; - формалізація процесу управління ризиками на основі єдиних підходів з використання інформаційних технологій; - створення системи оцінювання ефективності управління банківськими ризиками; - інше.
6	<i>Маркетингове управління розвитком банківського бізнесу</i>	<ul style="list-style-type: none"> - створення єдиного корпоративного стилю; - створення системи PR з метою закріплення торговельної марки банку у свідомості існуючих та потенційних клієнтів; - використання інформаційних каналів розміщення реклами, виходячи із цілей банку за основними групами клієнтів; - спонсорство, благодійність;

		- застосування сучасних інструментів стимулювання продажів; - інше.
7	Управління інноваційним розвитком банківського бізнесу	- впровадження нових банківських продуктів та послуг; - активний розвиток інформаційних технологій; - управління рахунками та здійснення операцій на фондовому ринку з використанням інтернет-технологій; - інше.
8	Управління персоналом банку	- удосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу, застосовуючи професійний досвід усіх категорій працівників; - впровадження системи планування кар'єри для працівників; - впровадження системи атестації працівників і конкурсного добору на вакантні посади; - створення ефективної системи мотивації працівників банку; - інше.
9	Організаційна структура та система управління	- реінжиніринг з метою формування оптимальної, виходячи з цілей та ресурсів, організаційної структури банку; - реорганізація функціональної моделі бізнес-процесів; - створення системи рівнів управління розвитком банківського бізнесу з чіткими визначеннями функцій працівників; - інше.
10	Система контролю	- удосконалення системи внутрішньобанківського контролю; - посилення контролю за проведенням сумнівних операцій; - посилення валютного контролю; - система контролю за діяльністю структурних підрозділів; - посилення контролю за виконанням планів банку; - інше.

Джерело: авторська розробка

Першою складовою стратегії управління розвитком банківського бізнесу є визначення місії банку. Місія – це глобальна мета, чітко виражена причина, сенс існування банку, його роль у світі і значення для суспільства. Місія дає відповідь на питання: “У чому полягає наша діяльність і чим ми будемо займатися?” Банк повинен об’єднати капітал, інтелектуальні ресурси, технології, щоб максимально задовольнити потреби клієнтів та партнерів у високоякісних банківських продуктах, ґрунтуючись на зваженому управлінні ризиками, забезпечуючи зайнятість та гідну винагороду за працю, постійно збільшуючи вартість банку. Таким чином місія окреслює межі бізнесу, допомагає уявити його можливості та визначити те, на що не треба витратити зусиль.

Другою складовою є філософія банку. Корпоративна філософія – це сукупність морально-етичних та ділових норм і принципів, якими керуються співробітники у своїй роботі, і які є для них орієнтиром на систему цінностей і переконань, що сприймається всім персоналом і які відповідають глобальній меті функціонування банку. Дотримання філософії гарантує успіх і у взаємостосунках персоналу, добробут і, як наслідок, ефективний розвиток банку. Порухення веде до розвитку конфліктів між адміністрацією і персоналом, до зниження ефективності роботи, іміджу і навіть до банкрутства.

Банк розвиваючи свій бізнес повинен діяти в інтересах вкладників та акціонерів при цьому дотримуючись законодавства та етичних норм, гарантуючи при цьому конфіденційність кожному із клієнтів. Кожен банк у процесі своєї діяльності повинен виконувати зобов'язання перед клієнтами та акціонерами, а також дбати про своїх працівників, шляхом створення умов за яких кожен з них зможе реалізувати свій потенціал. Важливим завданням банку також є розвиток нових напрямів діяльності та нетрадиційних продуктів. Все це повинно здійснюватися за принципами управління розвитком банківського бізнесу та відповідно до міжнародних стандартів з метою інтеграції банку до світової фінансової системи.

Третьою складовою, яка сприятиме розвитку банківського бізнесу є визначення основних стратегічних напрямів управління розвитком банківського бізнесу. Кожен банк, який планує ефективно функціонувати та розвиватися, повинен співпрацювати із різними групами клієнтів в різних секторах економіки. Стратегія управління розвитком банківського бізнесу вимагає розробки, впровадження та дотримання послідовної політики, яка опирається на виважене управління ризиками, органічне поєднання індивідуального та масового обслуговування різних сегментів ринку, пропонуючи класичні і новітні види банківських послуг.

Дана складова стратегії направлена на зростання ринкової вартості банку. Для досягнення цієї мети банк повинен виконати наступні завдання: забезпечити зростання основних балансових показників, у тому числі достатній рівень поточної прибутковості; розвивати мережу відділень, банкоматів для формування статусу загальнонаціонального банку; розширювати обсяг, асортимент та номенклатуру банківських послуг; розвивати й удосконалювати систему управління банком та його організаційну структуру; підвищувати ефективність кадрової політики; удосконалення технологічну спроможність банку.

Четверта складова стратегії управління розвитком банківського бізнесу передбачає розвиток банку за наступними групами клієнтів: великі корпоративні клієнти, середній і малий бізнес, фізичні особи, VIP-клієнти, фінансові інститути. Розвиток групи великих корпоративних клієнтів передбачає посилення впливу банку в основних секторах економіки, збільшення частки на ринку банківських послуг корпоративним клієнтам, формування та закріплення ринкових позицій у нових для банку секторах економіки, забезпечення високоякісного, оперативного і комплексного обслуговування великих клієнтів шляхом надання їм стандартних та індивідуальних послуг, поряд з індивідуальним підходом створення системи пакетного обслуговування великих корпоративних клієнтів.

Розвиток групи середнього і малого бізнесу передбачає залучення нових клієнтів та їх груп на комплексне й індивідуальне обслуговування, підвищення якості надання широкого спектра банківських продуктів по всій мережі банку, розвиток системи еквайрингових торговельних терміналів. Для розвитку групи фізичних осіб серед іншого необхідно збільшити частку банку на ринку депозитів фізичних осіб, збільшити частку на ринку карткового кредитно-дебетового обслуговування, а також активніше розвивати інтернет-банкінг та брати участь у національних програмах пенсійного забезпечення, розвивати нетипові банкові послуги.

Розвиток групи VIP-клієнтів передбачає серед іншого визначення категорії VIP-клієнтів, запровадження програм обслуговування VIP-клієнтів, роботу персональних менеджерів з VIP-клієнтами, розвиток віддаленого індивідуального обслуговування VIP-клієнтів. Для розвитку групи фінансових інститутів перед банками постає завдання активізувати роботу з банками-нерезидентами в межах довгострокових інвестиційних програм, побудувати внутрішню організаційну модель відповідно до міжнародних стандартів, розширити кількість банків-партнерів на внутрішньому ринку, а також активізувати роботу з торговельними партнерами з-за кордону для обслуговування експортно-імпортних операцій і розвивати операції банку на міжнародному ринку.

П'ятою складовою стратегії управління розвитком банківського бізнесу є управління ризиками. Дана складова є однією із найважливіших, оскільки збільшуючи прибутковість банк зазвичай приймає вищий рівень ризику. Управління ризиками передбачає, насамперед, проведення зваженої політики оцінювання ризиків активно-пасивних операцій, а також формалізацію процесу управління ризиками на основі єдиних підходів з використанням інформаційних технологій. Важливим є створення системи оцінювання ефективності інструментів управління банківськими ризиками на рівні бізнесу загалом і за окремими операціями банку зокрема.

Шостою складовою концепції стратегічного управління розвитком банківського бізнесу є маркетингове управління розвитком банківського бізнесу. Дана складова передбачає створення єдиного корпоративного стилю та системи PR з метою закріплення торговельної марки банку у свідомості існуючих та потенційних клієнтів, а також використання інформаційних каналів розміщення реклами, виходячи із цілей банку за основними групами клієнтів, спонсорство і благодійність. Важливим є застосування сучасних інформаційних інструментів стимулювання продажів банківських продуктів.

Сьома складова стратегії управління розвитком банківського бізнесу направлена на стимулювання інноваційного розвитку банківського бізнесу. Саме тому банк повинен активно відслідковувати появу на ринку і навіть сам розробляти та впроваджувати нові банківські продукти, розвивати інформаційні технології, запроваджувати віддалене управління рахунками та здійснювати операції на фондовому ринку з використанням інтернет-технологій. З метою сприяння цьому доцільним є впровадження окремого структурного підрозділу, який би вивчав та розробляв програми упровадження новацій в діяльність банку.

Восьмою складовою стратегії управління розвитком банківського бізнесу є управління персоналом банку. Персонал є одним із головних напрямів розвитку банківського бізнесу. Банкам необхідно приділяти значну увагу працівникам, шляхом удосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу, застосовуючи професійний досвід усіх категорій працівників на користь банку. Важливим є впровадження системи планування кар'єри для працівників, а також системи атестації працівників і конкурсного добору на вакантні посади. Необхідним є формування ефективної системи мотивації працівників. Пріоритетним напрямом управління персоналом банку є створення колективу професіоналів, які здатні визначити і забезпечити вирішення стратегічних завдань розвитку.

Дев'ятою складовою стратегії управління розвитком банківського бізнесу є організаційна структура та система управління. Дана складова охоплює організаційну діяльність суб'єктів управління банком. Значну увагу банку необхідно приділити формуванню оптимальної для конкретного банку організаційної структури, реорганізації функціональної моделі реалізації бізнес-процесів та створенню системи рівнів управління розвитком банківського бізнесу з чітко визначеними функціями менеджерів та працівників. Також важливим є створення системи

планування та аналізу діяльності банку для визначення слабких та сильних сторін роботи банку.

Десятою складовою стратегії управління розвитком банківського бізнесу є система контролю. Вказана складова передбачає удосконалення системи внутрішньобанківського контролю, посилення контролю за проведенням сумнівних операцій, посилення валютного контролю, а також формування дієвої системи контролю за виконанням планів банку та за діяльністю його відокремлених структурних підрозділів. Банки постійно мають контролювати свою діяльність для безперервного відстеження розміру ризиків чи фактів невиконання планів для прийняття заходів щодо нівелювання негативних тенденцій. Значною мірою контроль здійснюється завдяки інформаційним звітам структурних підрозділів та окремих посадових осіб, але велику роль має відігравати також внутрішній і зовнішній аудит та аналітична діяльність спеціалізованих служб банку.

Розглянута стратегія управління розвитком банківського бізнесу охоплює найважливіші складові для забезпечення успіху банку. Її складові в сукупності створюють єдиний потужний дієвий механізм, який діє на всіх рівнях банку. Банк повинен розвивати свій бізнес у всіх напрямках шляхом формування й усвідомлення власної місії, філософії діяльності, удосконалення організаційної структури, впровадженням інноваційних технологій, розвитку маркетингу, системи контролю тощо. Така синергія взаємозв'язку складових стратегії сприятиме стабільному функціонуванню банку навіть в нестабільній зовнішній економічній ситуації, а також забезпечить розвиток банківського бізнесу в довготерміновій перспективі та отримання прибутку банку і збільшення його ринкової вартості.

Висновки. При формування стратегії для банків першочерговим має бути ясне розуміння глобальних тенденцій розвитку суспільства і його роль у цьому розвитку. Банк повинен розуміти свою місію, те що він повинен робити впродовж усього свого існування на обраному полі

фінансової діяльності. На основі визначення цього і базуючись на цьому розробляється стратегія управління розвитком банківського бізнесу – загальний, комплексний та системний опис майбутнього стану банку, який охоплює усі сфери його діяльності і принципи взаємодії з навколишнім економічним середовищем. Стратегія, маючи комплексний характер, забезпечує єдність цілей, завдань та способів і засобів їх реалізації.

Подальші напрями дослідження стратегії управління розвитком банківського бізнесу визначатимуться особливостями розвитку фінансово-банківської сфери, процесами її інформатизації і технологізації. Сьогодні має місце й активний вплив маркетингу на банківські процеси, який породжений розвитком конкуренції. Ці та інші чинники вимагають відслідковування та врахування динамічних змін зовнішнього середовища для розробки заходів пристосування до нього й отримання на основі цього переваг над конкурентами. Такі переваги будуть пов'язані з розробкою та застосуванням новітнього інструментарію формування і реалізації стратегії управління розвитком банківського бізнесу, на що й повинні бути спрямовані подальші наукові дослідження.

Література

1. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2003. 734 с.
2. Корнієнко Т. В. Стратегічне планування діяльності банку // Фінанси України. 2003. №4. С. 110-114.
3. Любунь О. Планування та бюджетування як універсальні інструменти управління банківською установою // Банківська справа. 2007. №5. С. 27-30.

4. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. №2121-III. URL: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 19.03.2019).
5. Терещенко С. І. Фінансове планування як основа забезпечення сталого розвитку підприємства // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. 2009. Вип. 28. Ч. 2. С. 173-176.
6. Реверчук С. К., Фалюта А. В. Фінансова стабільність банків в Україні: організаційно-управлінські аспекти : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 208 с.
7. Фалюта А. В., Пась Я. І. Концептуальні основи формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу // Інтернаука. Економічні науки. 2019. №3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-3-4808> URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2019/3/4808>
8. Фінансовий бізнес: теорія і практика : монографія / за ред. С. К. Реверчука. Львів : СПОЛОМ, 2018. 196 с.

References

1. Kozmenko S. M., Shpyh F. I., Voloshko I. V. Stratehichniy menedzhment banku : navchalnyi posibnyk. Sumy : Universytetetska knyha, 2003. 734 с.
2. Korniienko T. V. Stratehichne planuvannia diialnosti banku // Finansy Ukrainy. 2003. №4. S. 110-114.
3. Liubun O. Planuvannia ta biudzhetuвання yak universalni instrumenty upravlinnia bankivskoiu ustanovoioiu // Bankivska sprava. 2007. №5. S. 27-30.
4. Pro banky i bankivsku diialnist : Zakon Ukrainy vid 07.12.2000 r. №2121-III. URL: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (data zvernennia: 19.03.2019).

5. Tereshchenko S. I. Finansove planuvannia yak osnova zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstva // Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ekonomika. 2009. Vyp. 28. Ch. 2. S. 173-176.
6. Reverchuk S. K., Faliuta A. V. Finansova stabilnist bankiv v Ukraini: orhanizatsiino-upravlinski aspekty : monohrafiia. Lviv : LNU imeni Ivana Franka, 2011. 208 s.
7. Faliuta A. V., Pas Ya. I. Kontseptualni osnovy formuvannia stratehii upravlinnia rozvytkom bankivskoho biznesu // Internauka. Ekonomichni nauky. 2019. №3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-3-4808> URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2019/3/4808>
8. Finansovyi biznes: teoriia i praktyka : monohrafiia / za red. S. K. Reverchuka. Lviv : SPOLOM, 2018. 196 s.