

БОНДАРЧУК Марія Костянтинівна,

д-р екон. наук, професор,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: 0000-0002-4624-0734

СЕРГЄЄВ Олег Миколайович,

старший викладач,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: 0000-0002-5918-9421

Україна

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БАНКУ

Головною умовою забезпечення безперебійної роботи банківського сектору є стабільна фінансова діяльність комерційних банків. Стратегічне управління банком є важливою діяльністю, спрямованою на досягнення якісних та кількісних цільових показників розвитку банку. Це досягається через своєчасні зміни в організації бізнес-процесів банку у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики, при цьому враховуючи його ресурсний потенціал¹.

Відтак, стратегічне управління банком передбачає: визначення місії та візії банку, тобто основних цілей та спрямувань його діяльності у середньо- та довгостроковій перспективі; аналіз зовнішнього середовища, включаючи ринкові умови, конкуренцію, законодавство та інші фактори, що можуть впливати на банк; оцінка внутрішніх ресурсів та можливостей банку, таких як фінансові, технічні та людські ресурси; формування стратегії банку, яка визначає основні шляхи досягнення поставлених цілей та визначає стратегічні напрямки розвитку; розробка конкретних планів дій та програм, які допоможуть реалізувати обрану стратегію; моніторинг та оцінка виконання стратегії, внесення необхідних коректив для досягнення цілей; постійне адаптування стратегії до змін в середовищі та внутрішніх обставин.

Загалом, стратегічне управління банком спрямоване на забезпечення його стійкого розвитку, конкурентоспроможності та досягнення визначених цілей у середньо- та довгостроковій перспективі.

¹ Харченко Т. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі [Електронний ресурс] / Т. О. Харченко, А. О. Ковтун, // Ефективна економіка. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/58.pdf.

У цьому контексті доцільно виділити головні стратегічні цілі розвитку сучасного банку: досягнення високого рівня віддачі на капітал, що забезпечить потенціал для нарощування масштабу діяльності; збільшення загальної кількості клієнтів у всіх сегментах; зростання рівня задоволеності клієнтів та їх активності; швидке реагування ІТ на потреби бізнесу та підвищення надійності ключових ІТ-систем; утримання помірного апетиту на ризик, зростання операційної ефективності; підвищення рівня заангажованості та задоволеності працівників.

Вважаємо, що стратегія розвитку банку передбачатиме: вартість на основі довготривалих відносин із задоволеними клієнтами та ентузіазму працівників; динамічно та, водночас, розсудливо збільшує масштаб свого бізнесу; здійснює глибоку цифрову трансформацію у всіх аспектах діяльності; – удосконалює операційну модель та багатоканальну модель дистрибуції; – використовує потенціал синергії внаслідок належності до бізнес-структур для створення «екосистеми» фінансових послуг; забезпечує диверсифікованість діяльності і дисципліну в сфері управління ризиками та кібербезпеки, стійкість до ринкових потрясінь тощо². В таблиці 1 узагальнено стратегічні напрями управління активами та пасивами банку.

Таблиця 1

Стратегічні напрями управління активами та пасивами банку

Напрямок	Механізм
Маркетингова політика	Розширення рекламної кампанії в медіапросторі; Розширення ринків клієнтів Впровадження політики лояльності для категорій клієнтів
Політика залучення коштів	Збільшення відсоткових ставок на залишок коштів на поточних рахунках; Розроблення тарифних пакетів за строковими вкладками для різних категорій населення; Реструктуризація певної частки наявних кредитів
ІТ-сфера банку	Удосконалення технологій обслуговування; Впровадження нових послуг з використанням інноваційних технологій
Інвестиційна політика	Кредитування приватного сектору економіки Кредитування державного сектору економіки Інвестиції в спільні проекти сталого розвитку з іншими учасниками ринку

Джерело: узагальнено в процесі дослідження

2 Бондарчук М. К., Ющик Ю. В. Стратегічні напрями управління активами і пасивами банку // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2022. №7 (63). URL Економічні науки. Менеджмент: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-7-8162>

Стратегія управління активами комерційних банків потребує модернізації, а саме впровадження нових інструментів інвестування, таких як:

1. Інвестиції в державний сектор економіки (інвестування в спільні проекти може бути вигідним як для банку, так і для держави. Це може підвищити кредитоспроможність країни та сприяти розвитку внутрішнього ринку. Однак цей напрям також пов'язаний із ризиками, і банки повинні бути обережними в оцінці проектів та контролі за їхнім виконанням).

2. Інвестиції в приватний сектор (надання кредитів для підприємців може сприяти створенню нових робочих місць та розвитку малого та середнього бізнесу. Це може бути важливим фактором відновлення економіки, особливо після кризи. Важливо забезпечити адекватну оцінку ризиків та ефективний моніторинг цих кредитів).

3. Запровадження посередницьких послуг на фондовому ринку (розширення послуг на фондовому ринку може принести банку додатковий дохід та підвищити його конкурентоспроможність. Однак ця сфера також вимагає великої обачності та регулярного контролю, оскільки фондовий ринок пов'язаний із великими фінансовими ризиками).

Підвищення ефективності діяльності банків у сучасних умовах конкуренції є надзвичайно важливим завданням. Однак, без відповідного кадрового менеджменту досягнення цієї мети може бути надзвичайно складним³.

Під розвитком персоналу в системі сучасного банку розуміється процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку банку.

Управління розвитком банку залежить від ефективного добору персоналу, мотиваційного впливу та використання заходів, а саме:

- створення системи добору, що містить у собі психологічні тести, ділові ігри, випробувальний термін на робочому місці, численні співбесіди з працівниками підрозділів з роботи з персоналом, керівниками підрозділів та їх співробітниками;
- встановлення рівня компетенцій як основного інструменту визначення фахової придатності кандидата;
- аналізування досягнутих компетенцій (у першу чергу здатності до набуття нових знань) та життєвих цінностей з погляду сумісності останніх зі стратегією комерційного банку. У цьому контексті, доцільними є психологічні методи тестування, що дають змогу глибше зрозуміти людину;

3 Сергеева О.С. Кар'єрне зростання персоналу як складова кадрової політики банку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць № 5-6 (282-283), 2021.

- залучення професійних експертів для добору персоналу, тобто опис професійної поведінки, складання «портрету компетенцій», здійснення пошуку кандидатів, проведення їх тестування та оцінки результатів;
- організування спеціальних програм інтеграції для всіх працівників, яких беруть на роботу (навчання фахових навичок, які необхідні для роботи в компанії, знайомство нового співробітника з цілями організації, її філософією, традиціями).

Управління розвитком професійної компетенції персоналу в комерційних банках відбувається за декількома напрямками: навчання персоналу та підвищення його кваліфікації; розвиток організаційної культури банку; робота з резервом кадрів для висування на керівні посади. Встановлено, що стратегія розвитку банку залежить від концепції мотиваційного впливу і спрямована на дотримання успіху в майбутньому. Отож, для забезпечення ефективного управління розвитком персоналу в системі мотивування працівників банку можна виокремити наступні тенденції:

- більшого поширення набувають системи оплати за знання й компетенцію, коли винагороди працівника обумовлюються не значущістю його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для організації компетенціями (знаннями);
- збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Зокрема, більше 70 % із них використовує метод пільгового продажу акцій своїм співробітникам, 66 % надає можливість брати участь у розподілі прибутку, 70 % створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;
- надання працівникам «гнучких» пільг;
- поступове зниження впливу на встановлені розміри заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія, на користь компетенцій і ринку праці.

Відтак, без кваліфікованого персоналу та успішної системи управління трудовими ресурсами неможливо забезпечити конкурентоспроможність банківської установи.

Важливо також враховувати, що успішна модернізація стратегії розвитку сучасного банку вимагає від нього не лише фінансових ресурсів, але й технологічних та організаційних змін. Крім того, банки повинні слідкувати за змінами в регулятивному середовищі та впроваджувати кращі практики управління ризиками.