

Я. І. Пась

Львівський національний університет імені Івана Франка

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ

У статті досліджено методи управління розвитком банківського бізнесу. Автором визначено та запропоновано фінансові і нефінансові групи методів управління розвитком банківського бізнесу, а також наведено обґрунтування і зміст кожного методу.

Ключові слова: банківський бізнес, розвиток бізнесу, методи управління бізнесом, фінансові методи управління, нефінансові методи управління.

В статье исследованы методы управления развитием банковского бизнеса. Автором определены и предложены финансовые и нефинансовые группы методов управления развитием банковского бизнеса, а также приведено обоснование и содержание каждого метода.

Ключевые слова: банковский бизнес, развитие бизнеса, методы управления бизнесом, финансовые методы управления, нефинансовые методы управления.

The article deals with the problem of investigation the methods of bank business development management. The author identified and proposed financial and non-financial groups of methods of bank business development management. Also, the rationale and the meaning of each method are given.

Keywords: banking business, business development, business management methods, financial management methods, non-financial management methods.

Управління розвитком банківського бізнесу є складним процесом, який охоплює усі напрями діяльності банку. Актуальність проблеми відображається не лише на рівні окремого банку, але й на рівні держави, оскільки розвиток економіки країни залежить від розвитку банківського бізнесу. Саме тому у сучасній економіці зростає необхідність формування методів управління розвитком банківського бізнесу, які б забезпечували ефективне функціонування, прибутковість та розвиток банків. Досліджуючи питання методів управління розвитком банківського бізнесу зазначимо, що дана проблематика не достатньо часто порушується вітчизняними науковцями. Саме це спонукало нас до пошуку шляхів удосконалення методів управління розвитком банківського бізнесу.

Метою статті є формування та обґрунтування методів управління розвитком банківського бізнесу. Досліджуючи науковий доробок вітчизняних та зарубіжних вчених варто зазначити, що в економічній літературі розглядаються лише окремі аспекти даного питання. Зустрічаються вони у роботах Дж. Сінкі (J. Sinkey, 2007) [2], О. А. Кириченко [3], О. О. Карася [4], О. І. Олесюка [5], С. К. Реверчука [8]. Застосування запропонованих методів управління розвитком банківського бізнесу повинно передбачати попередній аналіз наслідків їх впливу на фінанси банку. Також вони повинні стати основним підґрунтям для керівників різного рівня, щоб вживати необхідних заходів, де і коли це потрібно.

Залежно від способу впливу на елементи системи управління діяльністю банку Дж. Сінкі вдало виділив адміністративні та економічні методи [1, с. 110]. Адміністративні методи – це методи, за допомогою яких суб'єкти управління впливають на працівників та діяльність банку. Ці методи базуються на принципах

централізованого управління, які мають прямий вплив розпорядчого характеру на підлеглі ланки організаційної системи банку. Це зокрема накази, розпорядження, нормативи, положення, інструкції тощо.

Економічні методи проявляють свій вплив на систему банку за допомогою фінансових інструментів (прибутку, процентної ставки, матеріальної відповідальності, величини резервів). Кожен об'єкт управління в банку має свою специфіку, яка зумовлює вибір належних методів. Економічні методи направлені на отримання прибутку та зменшення рівня ризику. Вони повинні використовуватися в комплексі, оскільки утворюють єдину систему впливу на діяльність банку.

Для підвищення ефективності управління розвитком банківського бізнесу ми визначили систему більш конкретизованих методів, через які суб'єкти управління можуть впливати на діяльність банку. Ці методи управління розвитком банківського бізнесу ми поділили на дві групи – фінансові та нефінансові (табл. 1).

Таблиця 1

Методи управління розвитком банківського бізнесу

Групи методів	Назви методів	Характеристика методів
Фінансові	Управління прибутковістю	Забезпечення максимального прибутку від здійснення банківської діяльності у довгостроковому періоді
	Управління активами	Забезпечення дохідності від різних видів активних операцій банку, підтримка належного рівня збалансованості активів
	Управління власним капіталом	Залучення та підтримка достатнього обсягу капіталу для створення захисту від можливих ризиків та з метою сприяння розвитку банківського бізнесу
	Управління балансом	Управління банківським балансом, як єдиним цілим у взаємозв'язку та взаємообумовленості його складових
	Управління банківськими ризиками	Розробка та реалізація заходів щодо мінімізації втрат, які можуть виникати під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників під час здійснення банківської діяльності
	Управління ліквідністю	Забезпечення виконання вимог за зобов'язаннями, задоволення попиту на кредитні ресурси, оптимізація вартості залучених ресурсів на фінансовому ринку
	Управління зобов'язаннями	Залучення коштів з найменшими витратами для фінансування активних операцій, які здійснює банк
Нефінансові	Управління організаційною структурою	Розробка правил внутрішнього розпорядку та інформаційного забезпечення, які направлені на злагоджене та ефективне функціонування банку на всіх його рівнях
	Управління інноваціями	Впровадження ефективних інновацій для розвитку та стійкості банку у динамічному ринковому середовищі
	Маркетингове управління	Впровадження маркетингових заходів, що забезпечують зростання обсягів продажу банківських продуктів, збільшення частки банку на ринку і задоволення потреб наявних і потенційних клієнтів банку
	Управління технологіями	Процес підбору та використання програмного та технічного забезпечення, яке відповідає потребам клієнтів та можливостям банку, що допомагає розширювати спектр пропонованих продуктів та послуг
	Управління персоналом	Здійснення впливу на працівників та колективи шляхом координування та контролю їх діяльності для підвищення ефективності діяльності банку

До фінансових методів належать: управління прибутковістю, управління активами, управління власним капіталом, управління балансом, управління банківськими ризиками, управління ліквідністю, управління зобов'язаннями. До нефі-

нансових методів ми зачислили: управління організаційною структурою, управління інноваціями, маркетингове управління, управління технологіями та управління персоналом.

Метод управління прибутковістю – це процес розробки та прийняття управлінських рішень, з урахування основних аспектів формування, використання та розподілу прибутку банку з метою забезпечення максимального доходу при мінімальних витратах від здійснення банківської діяльності у довгостроковому періоді.

Метод управління прибутковістю у процесі своєї реалізації повинен виконувати наступні завдання:

1) забезпечити максимальний розмір прибутку, який формується відповідно до ресурсного потенціалу банку та ринкової кон'юнктури;

2) забезпечити оптимальну пропорцію між допустимим рівнем ризику та рівнем прибутковості;

3) забезпечити високу якість прибутку, який формується;

4) забезпечити виплати необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам банку;

5) забезпечити формування фінансових ресурсів в необхідній кількості за рахунок прибутку;

6) забезпечити безперервне зростання вартості банку на ринку.

Основною метою методу управління прибутковістю є формування та розподіл отриманого прибутку, які спрямовані на розвиток діяльності банку та зростання його ринкової вартості. Даний метод відіграє ключову роль у діяльності банку, оскільки його особливістю є забезпечення економічного зростання та розвитку банку, підвищення конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

Рівень ефективності управління активами розглядається як один із найважливіших чинників підвищення стійкості, надійності, ліквідності та прибутковості діяльності банку. Метод управління активами – це формування стратегії та здійснення заходів, які приводять структуру активів банку у відповідність до його стратегічних завдань. Метою методу є забезпечення дохідності від активних операцій банку та підтримка належного рівня збалансованості активів. Даний метод повинен забезпечити максимальну дохідність банку від активних операцій та підтримувати належний рівень його стійкості на фінансовому ринку.

Основними завданнями методу є:

– утримання конкурентної позиції банку на фінансовому ринку;

– оптимізація ризиків;

– забезпечення подальшого розвитку банку;

– підвищення прибутковості, фінансової стійкості, ліквідності, надійності.

Метод управління власним капіталом передбачає створення спеціальних резервних фондів для погашення можливих збитків та забезпечення економічної стабільності банку, які перебувають у розпорядженні банку впродовж усього періоду його функціонування. Наукові дослідження свідчать, що власний капітал банку виступає показником здатності до подальшого розвитку та фінансової стабільності банку. Основними завданнями методу є формування власних ресурсів у обсягах, що забезпечують стабільність і розвиток банку та забезпечення ефективного використання накопиченої частини капіталу банку.

Основною метою методу управління власним капіталом є залучення та підтримка достатнього обсягу капіталу для розширення діяльності банку та створення захисту від ризиків. Розмір капіталу визначає обсяги активних операцій, величину депозитної бази, можливості запозичення коштів на фінансових ринках, максимальні розміри наданих кредитів, величину відкритої валютної позиції та інші важливі показники, які істотно впливають на розвиток банківського бізнесу. Саме тому, для вітчизняних банків важливим є завдання управління власним капіталом і для більшості з них основна мета полягає в його поповненні.

Метод управління балансом банку – це процес управління банківським балансом як єдиним цілим у взаємозв'язку та взаємообумовленості усіх його складових. Економіст Дж. Ф. Сінкі визначив, що «процес управління балансом полягає в тому, що він поєднує окремі підходи управління банківським портфелем в один керований процес. Основним завданням методу є управління всіма банківськими рахунками не як окремими частинами, а як єдиним цілим» [2, с. 392]. Такої ж думки дотримується О. А. Кириченко і зазначає, що «під процесом управління балансом банків розуміють скоординований процес управління вимогами та зобов'язаннями установи, тобто всім балансом, а не окремими його частинами» [3, с. 135].

Загалом, метод управління балансом банку – це системний перманентний процес управління фінансами банку для формування їх оптимальної структури з метою досягнення основної мети діяльності банку – зростання його ринкової вартості, прибутковості та задоволення потреб власників. Управління балансом банку є складною системою, елементами якої є об'єкти – фінансові ресурси, які знаходять відображення в банківському балансі, що відображає фінансову структуру та стан банку на певний момент часу, а також суб'єкти управління, які охоплюють всі структурні рівні управління балансом банку.

Управління банківськими ризиками – це розробка та реалізація заходів щодо мінімізації можливих збитків під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, які можуть виникати під час здійснення банківської діяльності. Загалом, банківський ризик – це певна ситуаційна характеристика діяльності банків, яка показує невизначеність її результатів і відображає вірогідність відхилення дійсності від запланованого [4, с. 1]. Ризик – це також потенційна можливість недоотримання доходів або зменшення ринкової вартості капіталу банку внаслідок несприятливого впливу зовнішніх або внутрішніх чинників [5, с. 104]. Збитки можуть бути прямими (втрата доходу та капіталу) чи непрямими (накладення обмежень на здатність організації досягати своїх бізнес-цілей)» [6]. Вказані обмеження не даватимуть змоги здійснювати повноцінну діяльність банку або використовувати можливості для розширення бізнесу.

Основними завданнями методу управління банківськими ризиками в системі управління розвитком банківського бізнесу є:

- здійснення прогнозування ймовірності настання ризиків;
- визначення джерел виникнення ризиків;
- оцінка величину ризику;
- вживання заходів для зменшення ризиків;
- встановлення постійного контролю за рівнем ризиків.

Ще одним методом управління розвитком банківського бізнесу є управління ліквідністю. Банківська ліквідність відіграє життєво важливу роль у діяльності банку забезпечуючи його стабільність. Без достатнього рівня ліквідності банк не може виконувати свої функції перед кредиторами та проводити операції з фінансового обслуговування клієнтів. Саме тому метод управління ліквідністю є одним із основних у роботі банку.

У міжнародній практиці під ліквідністю банку розуміють його здатність швидко та в повному обсязі задовольнити невідкладні потреби в грошових коштах. Банківська ліквідність перебуває під постійним впливом внутрішніх та зовнішніх чинників ринкового середовища. Метод управління ліквідністю спрямований на виконання вимог за депозитними операціями, задоволення попиту на кредитні ресурси, оптимізацію вартості залучених ресурсів на фінансовому ринку, обмеження неприбуткового продажу активів, оптимізацію доходності банківських операцій і загальної прибутковості банку.

Метод управління зобов'язаннями банку спрямований на залучення коштів з найменшими витратами для фінансування активних операцій, які планує здій-

снювати банк. Зобов'язання банку – це вимоги до активів банку, які зобов'язують банк сплатити зазначену суму коштів у визначений час. Зобов'язання банку розділяють на залучені та позичені кошти.

Залучені кошти – це зобов'язання банку перед вкладниками, тобто це кошти вкладників, які тимчасово надані в розпорядження банку. Позичені кошти – позики на грошовому ринку, які залучаються у формі міжбанківських кредитів і кредитів НБУ, операцій з цінними паперами на вторинному фондовому ринку. Ці кошти забезпечують формування ресурсної бази банку. Метод управління зобов'язаннями спрямований на правильне та грамотне формування ресурсів банку з урахуванням найменших витрат, щоб фінансувати кредити та надавати інші фінансові послуги, які користуються попитом.

Другою великою групою методів управління розвитком банківського бізнесу є нефінансові методи. Одним з них є метод управління організаційною структурою – це процес, в якому розмежовуються сфери відповідальності усіх рівнів управління діяльністю банку, встановлюються взаємозв'язки рівнів управління, які спрямовані на досягнення поставлених цілей та завдань для ефективного функціонування та розвитку банку на фінансовому ринку.

Організаційна структура банку – це фундаментальна складова, від якої залежить ефективність діяльності банку. Організаційна структура банку відображає основні логічні взаємозв'язки рівнів управління, розмежовує сфери відповідальності, оптимізує процеси інформаційного забезпечення, що дає змогу досягти поставлених цілей та завдань із найбільшою ефективністю. Налагодженість внутрішньобанківських систем, процедур прийняття рішень, розподіл функцій та повноважень – запорука продуктивної взаємодії підрозділів банку.

Завдання даного методу полягає в тому, щоб через розподіл праці та створення організаційних структур сприяти реалізації цілей та налагодити роботу персоналу відповідно до визначених завдань банку шляхом їх координування та контролю. Метод управління організаційною структурою передбачає розробку правил внутрішнього розпорядку та інформаційного забезпечення, які направлені на злагожене та ефективне функціонування банку на всіх його рівнях.

Ще одним методом є метод управління інноваціями – це процес забезпечення ефективного використання інновацій для розвитку, стабільності та ефективного функціонування банку у динамічному ринковому середовищі. Він спрямований на досягнення поставлених завдань за допомогою наявних ресурсів організації, серед яких провідне місце належить інноваційним ресурсам.

Банки наражаються на ризики і змушені витримувати жорстку конкуренцію, долати невизначеності, які породжені ринковими коливаннями. При цьому, щоб отримувати прибуток та динамічно розвиватися, вони повинні дбати про задоволення потреб своїх клієнтів, пропонуючи їм нові послуги та продукти, які сприятимуть розширенню ділової активності, оптимізації витрат та збільшенню прибутковості банківського бізнесу.

Наступним є метод маркетингового управління – це діяльність банку по регулюванню своєї позиції на ринку за допомогою відповідних заходів, з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринкового простору і конкурентного середовища для досягнення визначених стратегічних цілей. Даний метод спрямований на досягнення прибутковості і ефективності діяльності банку на ринку за допомогою заходів, які спрямовані на забезпечення зростання обсягів продажу банківських продуктів та послуг, збільшення частки на ринку і задоволення потреб наявних і потенційних клієнтів банку.

Основними завданнями методу маркетингового управління є:

– формування інформаційної бази даних про клієнтів та конкурентів, структурованої за прихильністю споживачів, обсягами і особливостям попиту, споживчої поведінки;

– організація та проведення маркетингових досліджень поведінки споживачів, процесу формування попиту на банківські продукти та послуги, його прогнозування на плановану перспективу, вимог споживачів до асортименту і якості банківських продуктів, рівня їх задоволеності якістю обслуговування, споживчих оцінок іміджу банку;

– розробка на основі результатів проведених досліджень перспективного асортименту продуктів та послуг відповідно до майбутніх параметрів попиту цільових споживачів, а також проведення заходів щодо підвищення рівня їх задоволеності якістю обслуговування;

– розробка та реалізація цінової політики банку, яка орієнтована на індивідуальне обслуговування клієнтів, особливо прибуткових для банку;

– розробка та реалізація заходів щодо поширення банківських продуктів і послуг, включаючи індивідуальне і дистанційне обслуговування клієнтів з використанням перспективних технологій, засобів і методів продажів (мобільний, інтернет-банкінг);

– розробка і здійснення заходів реалізації комунікаційної політики банку щодо збереження наявних і залучення нових клієнтів, підвищення якості їх обслуговування, формування попиту на нові банківські продукти і послуги, створення та розвиток іміджу банку.

Метод управління технологіями – це процес підбору програмного та технічного забезпечення, яке відповідає потребам клієнтів та можливостям банку. Завдяки управлінню технологіями банк може розширювати спектр пропонованих продуктів та послуг, що сприятиме залученню нових клієнтів та розширенню банківського бізнесу. Даний метод спрямований на забезпечення економічного розвитку банку, конкурентоспроможності на фінансовому ринку, залученню клієнтів шляхом задоволення їх потреб та отриманню прибутку від наданих послуг у довгостроковому періоді.

Основними завданнями даного методу є:

– забезпечення структурних підрозділів апаратним та технічним забезпеченням, що дасть можливість швидко обслуговувати клієнтів;

– впровадження в діяльність банку нового технічного забезпечення для задоволення потреб клієнтів;

– забезпечення переваг в конкуренції.

Метод управління персоналом – це функція управлінської діяльності здійснення впливу на працівників та колективи, шляхом координування та контролю їх діяльності. Даний метод повинен охоплювати мотивацію, адаптацію, оцінку, залучення, планування та розвиток персоналу банку.

Метод управління персоналом передбачає виконання таких завдань [7, с. 241]:

1) ефективне використання майстерності і можливостей працівників;

2) забезпечення банку висококваліфікованими і зацікавленими службовцями;

3) прагнення до найбільш повного задоволення службовців своєю роботою та найбільш повного їх самовираження;

4) розвиток і підтримка на високому рівні якості життя працівників, що роблять бажаною роботу у цьому банку;

5) зв'язок суб'єктів управління із усіма працівниками;

6) забезпечення позитивного морального та психологічного клімату в банку.

Висновки. Запропоновані методи управління розвитком банківського бізнесу повинні застосовуватися системно. Саме це допоможе побудувати дієвий механізм впливу на діяльність банку з метою ефективного управління розвитком бізнесу. Ця система визначається здатністю суб'єктів управління налагодити ефективне управління прибутковістю, активами, власним капіталом, балансом, банківськими ризиками, ліквідністю, зобов'язаннями, а також організаційною структурою, інноваціями, маркетингом, технологіями і персоналом.

Проведене дослідження показало, що управління розвитком банківського бізнесу є багатоаспектною проблемою, яка повинна вирішуватися комплексно. У контексті даної проблематики особливого значення набуває формування дієвого механізму управління розвитком банківського бізнесу, що і буде об'єктом наших подальших досліджень.

Бібліографічні посилання

1. Радковская И. П. Методология финансового менеджмента / И. П. Радковская // Финансы и кредит. – 2005. – № 36 (204). – С. 26–31.
2. Sinkey J. Commercial bank financial management in the financial-services industry / J. Sinkey – 6-th edition. – New Jersey: Upper Saddle River, 2007. – 1018 p.
3. Кириченко О. А. Банківський менеджмент: навч. посіб. / О. А. Кириченко – К: Знання Прес, 2002–438 с.
4. Карась О. О. Специфіка системи управління ризиками у банківській сфері / О. О. Карась // Ефективна економіка. – К.: ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України», 2015. – 145 с.
5. Олесюк О. І. Прибутковість в управлінні результативністю діяльності сучасних компаній / О. І. Олесюк, Н. І. Дзюбенко // Фінанси України. – 2006 – № 12. – С. 101–112.
6. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс]: Закон України від 07 грудня 2000 року № 2121-III; зі змінами і доповненнями. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=61711.
7. Колодізєв О. М. Фінансовий менеджмент в банках: концептуальні засади, методологія, прийняття рішень у банківській сфері: навч. посіб. / О. М. Колодізєв, І. М. Чмутова, І. О. Губарева. – Х.: Інжек, 2004. – 405 с.
8. Фінансова стабільність банків в Україні: організаційно-управлінські аспекти: монографія / С. К. Реверчук, А. В. Фалюта. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2011. – 208 с.

Надійшла до редколегії 24.05.2017