

УДК 336.7

Олександр Леонідович СИРЧИН

кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: aleks_syrchin@ukr.net,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7206-4439>

СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ І ВАРІАНТИ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

Сирчин, О. Л. *Складові елементи і варіанти стратегії банку*. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 2 (73). С. 84–93.

Анотація. У статті запропоновано науково-практичний підхід до формування стратегії діяльності комерційного банку в сучасних умовах. Інформаційною базою статті послужили результати дослідження сучасних вчених і статистичні дані НБУ. Визначено, що причиною існування стратегії банку є його місія. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що основними елементами стратегії є стратегічне бачення, стратегічне планування та стратегія дій банку. Сформульовано визначення стратегії банку. Обґрунтовано підходи до формування стратегії банку: традиційний, конкурсний, інтегративний і зовнішній. Визначено, що частка банку на ринку банківських послуг при певному рівні прибутковості є універсальною стратегічною метою його діяльності. Отже, існують тільки три універсальні стратегії дій банку: стратегія агресивного зростання, стратегія помірною зростання, консервативна стратегія. З даної точки зору слідує, що існують три основних шляхи досягнення конкурентної переваги: виявлення таких ринкових сегментів у рамках всієї економіки, де банк може лідувати; отримання переваг за рахунок впровадження нових банківських послуг; отримання переваг за рахунок ціноутворення. Показано, що стратегія банку пов'язана з вибором моделі корпоративного управління банку, яка, у свою чергу, залежить від особливостей економіки країни. Запропоновано використовувати японсько-німецьку модель корпоративного управління банку як найбільш прийнятну для конкретних політико-економічних умов України. Зазначено, що реалізація стратегії банку призводить до формування універсального або спеціалізованого банку (корпоративного, роздрібногo, інвестиційного, розрахункового тощо).

Ключові слова: комерційний банк; стратегія діяльності банку; стратегічне бачення; типи стратегії діяльності банку; шляхи реалізації стратегії банку.

Александр Леонидович СЫРЧИН

кандидат экономических наук, доцент кафедры банковского дела,
Одесский национальный экономический университет, Украина,
e-mail: aleks_syrchin@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7206-4439>

СОСТАВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИИ БАНКА

Сырчин, А. Л. *Составные элементы и варианты стратегии банка*. Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2020. № 2 (73). С. 84–93.

Аннотация. В статье предложен научно-практический подход к формированию стратегии деятельности коммерческого банка в современных условиях. Информационной базой статьи послужили результаты исследования современных учёных и

статистические данные НБУ. Определено, что причиной существования стратегии банка является его миссия. В результате проведенного исследования обосновано, что основными элементами стратегии являются стратегическое видение, стратегическое планирование и стратегия действий банка. Сформулировано определение стратегии банка. Обоснованы подходы к формированию стратегии банка: традиционный, конкурсный, интегративный и внешний. Определено, что доля банка на рынке банковских услуг при определенном уровне прибыльности является универсальной стратегической целью деятельности банка. Следовательно, существуют только три универсальных стратегии действий банка: стратегия агрессивного роста, стратегия умеренного роста, консервативная стратегия. Из данной точки зрения следует, что существуют три основных пути достижения конкурентного преимущества: выявление таких рыночных сегментов в рамках всей экономики, где банк может лидировать; получение преимуществ за счет внедрения новых банковских услуг; получение преимуществ за счет ценообразования. Показано, что стратегия банка связана с выбором модели корпоративного управления банка, которая, в свою очередь, зависит от особенностей экономики страны. Предложено использовать японско-немецкую модель корпоративного управления банка как наиболее подходящую для конкретных политико-экономических условий Украины. Отмечено, что реализация стратегии банка приводит к формированию универсального или специализированного банка (корпоративного, розничного, инвестиционного, расчетного и т.п.).

Ключевые слова: коммерческий банк; стратегия деятельности банка; стратегическое видение; типы стратегии деятельности банка; пути реализации стратегии банка.

Oleksandr SYRCHYN

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Banking,
Odessa National Economic University, Ukraine, e-mail: aleks_syrchin@ukr.net,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7206-4439>

THE CONSTITUENT ELEMENTS AND OPTIONS OF THE BANK'S STRATEGY

Syrchyn, O. (2020). *The constituent elements and options of the bank's strategy* [Skladovi elementy i varyanty stratehii banku], Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzhen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 2 (73), pp. 84–93.

Abstract. *The article proposes a scientific and practical approach to the formation of a strategy for the commercial bank activities in modern conditions. The information base of the article was the results of a study of modern scientists and statistical data of the NBU. It is determined that the reason for the existence of the bank's strategy is its mission. As a result of the study, it was substantiated that the main elements of the strategy are the strategic vision, strategic planning and action strategy of the bank. The definition of the bank's strategy is formulated. Approaches to the formation of the bank's strategies have been substantiated: traditional, competitive, integrative and external. It is determined that the bank's share in the banking services market at a certain level of profitability is the universal strategic goal of the bank's activities. Consequently, there are only three universal strategies for the bank's actions: an aggressive growth strategy, a moderate growth strategy, and a conservative strategy. From this point of view, it follows that there are three main ways to achieve a competitive advantage: identifying such market segments throughout the entire economy, where the bank can lead; receiving benefits through the introduction of new banking services; getting benefits through pricing. It is shown that the bank's strategy is associated with the choice of a corporate governance model of the bank, which, in turn, depends on the characteristics of the country's economy. It is proposed to use the Japanese-German model*

of corporate governance of the bank as the most suitable for the specific political and economic conditions of Ukraine. It is noted that the implementation of the bank's strategy leads to the formation of a universal or specialized bank (corporate, retail, investment, settlement, etc.).

Keywords: commercial bank; bank activity strategy; strategic vision types of the bank's activity strategy; ways to implement the bank's strategy.

JEL classification: G210

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(73\).2020.84-93](https://doi.org/10.33987/vsed.2(73).2020.84-93)

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах постійно мінливої кон'юнктури фінансового ринку найбільш відповідальною частиною банківського управління є формування стратегії діяльності банку на тривалий майбутній період часу, в процесі якого формуються основні перспективи банку, починаючи з появи основоположної ідеї та аж до її втілення у плани конкретних заходів і кількісні (цифрові) показники. Під стратегією комерційного банку зазвичай розуміють принципово осмислену лінію поведінки банку, а також дії його органів управління, які засновані на довгостроковій стратегії. Осмислення лінії поведінки банку зазвичай зачіпає його ставлення до: ринку продуктів; частки банку у відповідному сегменті цього ринку; географії діяльності; клієнтів і партнерів по бізнесу; найважливіших суспільних завдань. Без формулювання стратегії банку (визначення філософії діяльності) побудова структури органів управління банком, організація в ньому праці співробітників є вкрай скрутними. Без рішення загальних питань виконавці повсякденно будуть стикатися з рішенням приватних проблем. На практиці це може призводити до щоденної перебудови апарату управління, відволікати керівництво банку і його співробітників від виконання ними своїх основних професійних обов'язків.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Питанням створення та функціонування різних стратегій комерційного банку присвячено безліч робіт, серед яких варто виділити наступних авторів: у працях О. А. Криклій [1], С. М. Козьменко [2], О. С. Любунь [3], П. Роуза [4], Дж. Сінкі [5] наведено фундаментальні основи банківського управління та загальні підходи до формування стратегії комерційного банку; в працях А. О. Єпіфанова [6] та І. А. Ніконової [7] розглядаються питання впливу стратегії управління окремим банком на вартість його капіталу; в працях В. В. Коваленко [8] та О. Л. Малахової [9] розглядаються питання впливу стратегії управління окремим банком на його фінансову стійкість; у дослідженні А. Н. Костюк [10] розглядаються питання впливу стратегії банку на якість його корпоративного управління; у працях Л. В. Кузнецової [11] та М. А. Помориної [12] розглядається зв'язок стратегії банку та процедур планування; у дослідженні С. М. Фроста [13] наводяться основні методичні підходи та аналітичні показники для оцінки якості стратегії комерційного банку. Ці наукові праці складають фундамент подальших досліджень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Спроби формувати стратегію діяльності кожний банк здійснює самостійно з більшою або меншою мірою успішності. Стратегію банку досить складно визначити з точки зору інформації, яка включається до неї, оскільки бачення майбутнього стану країни та місця банку в розвитку економіки, зміст терміна «стратегія», у кожного з банків має свої особливості. Тому існуючі теоретичні підходи, які виділяють місію, стратегію, маркетингову, фінансову і безліч інших різновидів стратегії, на практиці складно

застосувати у зв'язку з їх високим рівнем абстракції. На формування власної стратегії накладається додаткова специфіка умов діяльності сучасного українського банку: 1) неможливість розробки довгострокової стратегії через недостатню стабільність макросередовища і слабку прогнозованість державної економічної політики; 2) обмежена масштабність («амбітність») стратегічних цілей через недостатність та нестабільність ресурсного забезпечення у більшості банків; 3) більш висока ймовірність помилок у процесі розробки та реалізації внаслідок відсутності достатнього досвіду роботи на ринку. Тому питання про науково-практичний підхід до формування стратегії діяльності банку в сучасних умовах залишається відкритим.

Постановка завдання. Метою статті є формування науково-практичного підходу до створення стратегії діяльності комерційного банку в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміст стратегії у кожного банку є індивідуальним, але теорія виділяє загальні структурні елементи, властиві організації будь-якої стратегії: діагностика нинішнього становища банку; визначення стратегічного бачення діяльності банку, формулювання місії й стратегічних цілей; створення стратегічного плану діяльності банку; затвердження стратегії; реалізація стратегії; оцінювання результатів впровадження стратегії та можливих коригувань стратегічного плану.

Місія банку – це чітко сформульована причина його існування. Місія формує унікальність мети існування банку щодо клієнтів, інвесторів і співробітників. Місію формулюють спільно акціонери та вище керівництво банку. Зазвичай, місія не містить кількісних показників і є якісним твердженням. Наприклад, банк орієнтований на надання послуг корпораціям або банк орієнтований на надання послуг приватним особам у світовому, національному або регіональному масштабі. Уточнення місії відбувається спільно з формуванням стратегії банку. Зміна місії породжує зміну стратегії банку.

Стратегія націлена на вирішення трьох питань: де знаходиться банк зараз, де він хоче опинитися через певний проміжок часу та яким способом досягти бажаного результату?

В основі банківської стратегії або стратегічної політики банку є стратегічне бачення. Стратегічне бачення – це образ банку в майбутньому, образ того, яких результатів банк повинен досягти через якийсь тривалий період часу. Стратегічне бачення породжує стратегічне планування, суть якого полягає в тому, щоб визначити шляхи досягнення результатів стратегічного бачення. Стратегічне планування породжує стратегію поведінки, тобто дії банку для досягнення результатів стратегічного бачення, слідуючи шляхами, які намічені стратегічним плануванням. Таким чином, банківська стратегія містить стратегічне бачення, стратегічне планування і стратегію дій банку.

«Візитною карткою» стратегічного управління є розробка і прийняття конкретних стратегічних рішень з розвитку банку. Стратегічними називають такі управлінські рішення, які орієнтовані на майбутнє і закладають основи для прийняття тактичних і оперативних рішень, пов'язані зі значною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні чинники, а також із залученням значних ресурсів і можуть мати надзвичайно серйозні, довготривалі наслідки для банку.

Стратегія – це модель можливостей, цілей, завдань, політик і планів банку по досягненню таких цілей, які визначають, «чим банк є насправді зараз» і «чим банк хоче бути у майбутньому». Стратегія банку – це формалізована закріплена у документах банку сукупність найбільш значущих цілей його функціонування на

ринку і підходів до їх практичної реалізації. Видається виправданим визначення стратегії як процесу формування довгострокових цілей з урахуванням наявних можливостей і напрямків досягнення цих цілей. Стосовно до банку стратегія – це концепція довгострокового розвитку, що визначає сферу, засоби і форми діяльності та спрямована на досягнення конкурентної переваги.

Розробка і вибір стратегії є складним, творчим процесом, який не може бути стандартизований або який не можна втиснути у рамки готових шаблонів, наборів рекомендацій і формул. Вибір стратегічного напрямку є унікальним для кожного банку.

Стратегічне бачення – це більш докладний образ місії банку, створений як орієнтир на тривалий період його діяльності. Успішне стратегічне бачення є результатом особливого стилю мислення окремих людей – стратегів. Мислення стратега – це поєднання інтуїції та логіки. Інтуїтивне або творче осяяння дозволяє зазирнути у майбутнє, минаючи логічний розумовий процес, і побачити образ банку в майбутньому. Логіка мислення стратега залучається до проведення аналізу результатів стратегічного бачення і перевірки цих результатів на адекватність реальності. Наприклад, можна створити образ великого банку, але при цьому точно розуміти, що в акціонерів не вистачить коштів для збільшення капіталу банку. Стикаючись з проблемами, тенденціями, подіями та ситуаціями, які на перший погляд складають гармонійне ціле або сприймаються як ціле, стратег розділяє їх на елементи. Потім, вивчивши значення кожного елемента, він заново збирає їх таким чином, щоб отримати образ стратегічного бачення, де перевага банку була б максимальною. Це стратегічне бачення має поєднувати ідеальний образ майбутнього з реалістичністю його досягнення. Інакше кажучи, стратег синтезує, як результат таке стратегічне бачення майбутнього банку, яке є компромісом між бажаним і реально досяжним (на його думку), тобто висловлює стратегічне бачення за допомогою якісних понять і невеликого набору кількісних показників. Стратегічне бачення описує чим банк буде займатися через великий проміжок часу, яких розмірів він буде, хто буде його клієнтами, на яких ринках він буде працювати та інші елементи якісного опису.

Зазвичай, стратегами є акціонери, вищі виконавчі керівники, залучені ззовні або штатні радники та аналітики банку. Можливі такі підходи до формування стратегії банку:

1. Традиційний підхід, який передбачає розробку стратегії безпосередньо самим власником кредитної організації (підхід актуальний тільки для невеликих приватних банків, де поєднані функції одноосібного власника і керівника банку).

2. Конкурсний підхід – передбачає розробку стратегії кандидатами на посаду першого керівника (президента, керівника тощо) на основі сформульованих акціонерами основних цілей і встановлених ресурсних обмежень. Далі проводиться конкурс представлених варіантів, переможець якого займає відповідну посаду і приступає до реалізації запропонованої ним стратегії (підхід актуальний для новостворюваних та реорганізованих банків).

3. Інтегративний підхід – передбачає розробку стратегії у два послідовних етапи. На першому етапі керівники основних напрямків діяльності банку (фінансового, кадрового, кредитного, депозитного тощо) з урахуванням отриманих від керівника банку настановних завдань розробляють відповідні розділи стратегії. На другому етапі ці розділи інтегруються першим керівником у цілісну стратегію (підхід актуальний для діючих банків).

4. Зовнішній підхід – коли розробку стратегії замовляють сторонній організації, наприклад, консалтинговій фірмі.

При побудові будь-якої ділової стратегії необхідно брати до уваги головних гравців: банк, його клієнтів і конкурентів. Кожен із цих трьох стратегічних гравців – живий організм з власними інтересами та цілями. Разом вони утворюють стратегічний трикутник. Якщо визначати стратегію з позицій трьох головних гравців, то це спосіб, за допомогою якого банк намагається відокремити себе від конкурентів, використовуючи свої відносно сильні сторони для кращого задоволення потреб споживачів. Стратегія, яка націлена на споживача, є основою всіх можливих варіантів стратегій. В умовах конкурентної економіки банк може заробити прибуток тільки надаючи послуги клієнтам, але це він повинен робити вельми ефективно. Ключовий фактор успіху в банківській справі абсолютно простий і зрозумілий: навчитися знаходити дешеві гроші та позичати їх під максимально високий відсоток, тобто обрати правильне поєднання, відповідно до якого вартість капіталу і зобов'язань для банку буде мінімальною, а доходи – максимальними. Інтереси регулюючих органів, акціонерів, керівництва та колективу банку є ресурсним обмеженням реалізації його можливостей.

Частка банку на ринку банківських послуг при певному рівні прибутковості є універсальною стратегічною метою його діяльності. Кожен банк у минулому і сьогодні вже зайняв певну частку ринку та самостійно визначає величину частки ринку, яку він хоче зайняти в майбутньому.

Кожен комерційний банк є унікальним поєднанням дії внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають потенціал його майбутніх дій. Отже, кожен банк розробляє свою унікальну стратегію розвитку. Ось тільки унікальність більшості розроблених стратегій полягає в індивідуальних значеннях показників розвитку, а не у виборі схем дії. Майбутні цілі й алгоритми їх досягнення легко типізуються, а вже із розроблених типових схем дій банк обирає будь-яку придатну для себе і наповнює її відповідними для свого потенціалу цифрами.

Виходячи з універсальності стратегічної мети банку, вибір варіантів стратегії у нього не великий:

1. Стратегія агресивного зростання, націлена на зростання, яке перевищує зростання ринку банківських послуг, та призводить до збільшення його частки на ринку. Зазвичай, це означає, що прибутковість банку нижче, ніж прибутковість банківської системи у цілому через прийняття підвищених рівнів ризику.

2. Стратегія помірною зростання націлена на одночасне зростання з ринком банківських послуг та призводить до збереження його частки на ринку. Зазвичай, це означає, що прибутковість банку дорівнює прибутковості банківської системи у цілому через прийняття рівноцінних рівнів ризику.

3. Консервативна стратегія націлена на зниження зростання або нижчий його рівень, ніж зростання ринку банківських послуг, та призводить до зменшення його частки на ринку. Зазвичай, це означає, що прибутковість банку вище, ніж прибутковість банківської системи у цілому через прийняття знижених рівнів ризику.

Ці ж варіанти стратегії застосовні й для ринку банківських послуг, що зменшується у цілому або для окремих його сегментів. Зрозуміло, ці ж варіанти стратегії застосовні й для окремих напрямків діяльності банку на окремих сегментах ринку. Прикладом таких стратегій є: продуктова стратегія, стратегія розвитку інформаційних технологій, стратегія розвитку банківських технологій, маркетингова стратегія, стратегія досліджень і розробок, інвестиційна стратегія,

стратегія управління ризиками, стратегія розвитку системи внутрішнього контролю, клієнтська стратегія, стратегія розвитку корпоративного управління, стратегія управління персоналом банку тощо.

В табл. 1 наведено дані валюти балансу банківської системи України та двох банків з різними стратегіями діяльності.

Таблиця 1

Валюти балансу банківської системи України,
АТ «Ощадбанк» та АТ «Укрсоцбанк» станом на 01.01. (млн. грн.)

Назва показника	Роки						Темп росту
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Банківська система України	1277508,7	1316717,9	1220334,6	1242851,2	1350403,4	1360764,1	106,5
АТ «Ощадбанк»	103568,1	128103,8	159389,4	210099,3	234241	218248,6	210,7
АТ «Укрсоцбанк»	43056,7	48258,3	54219,2	41800,1	29249,0	16105,0	37,4

Джерело: розраховано та складено автором за даними [14]

Різниця темпів зростання між банківською системою та окремими банками показує зміну значущості їх впливу на економіку країни шляхом зміни частки банків на ринку (рис. 1). Якщо АТ «Ощадбанк» використовує агресивну стратегію діяльності, то АТ «Укрсоцбанк» консервативну. Значущість впливу на економіку країни АТ «Ощадбанк» за 5 років зросла на 7,9 в. п. Значущість впливу на економіку країни АТ «Укрсоцбанк» за 5 років зменшилася на 2,2 в. п.

Існує три шляхи досягнення конкурентної переваги.

Перший із них полягає в пошуку і виявленні таких ринкових сегментів у рамках всієї економіки, де банк може лідирувати або отримати перевагу за рахунок двох наступних нижче шляхів. Другий підхід полягає в лідерстві або отриманні переваг за рахунок більш високої якості існуючих або впровадження нових банківських інформаційних технологій. Такий підхід є перспективним тому, що вдале нововведення надає істотно більш високу якість послуг, що сприяє зростанню клієнтської бази. Переваги такого роду дозволяють також виграти у нецінової конкуренції та заробляти на високій прибутковості нових послуг.

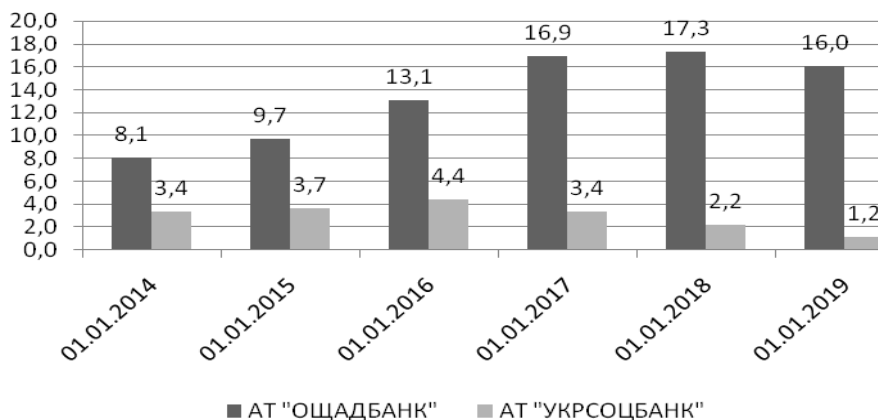


Рис. 1. Частка АТ «Ощадбанк» та АТ «Укрсоцбанк» на ринку банківських послуг України за 2013–2018 роки (%)

Джерело: розраховано та складено автором за даними [14]

Третій підхід полягає в лідерстві або отриманні переваг за рахунок ціноутворення, де банк пропонує більш дешеві банківські продукти та послуги, ніж його конкуренти. Досягається за рахунок відмови від нерентабельних бізнес-одиниць та структурних підрозділів, скорочення операційних і господарських витрат способом оптимізації внутрішніх технологічних процесів.

Вибір банком шляху досягнення конкурентної переваги залежить від доступності одного або декількох із наступних факторів: наявність висококваліфікованих співробітників, знання специфіки діяльності певних груп клієнтів, перевага розташування, застосування сучасних банківських технологій, ступінь домінування на ринку або сегменті ринку, ступінь ефективності системи управління банком, система стимулювання співробітників банку тощо. Зазвичай, конкурентна перевага наростає або втрачається з часом і цей процес залежить від того, наскільки банк зумів втілити його у планах і в реалізації цих планів. Інакше кажучи, якість поєднання маркетингових планів, планів управління активами і пасивами, планів розвитку персоналу і безлічі інших аспектів планування є ключовим для набуття або втрати конкурентної переваги.

Висновки і перспективи подальших розробок. Глибоке розуміння причинно-наслідкових зв'язків є найбільш гнучкою основою для формування стратегії, оскільки воно не робить банк заручником ринкової пропозиції щодо продуктів і ринків. Однак створювати стратегію можна тільки за умови, що банківські продукти та послуги знаходять попит у досить великої кількості клієнтів, тому глибоке розуміння причинно-наслідкових зв'язків має обов'язково доповнюватися структурною перевагою та якісним виконанням рутинних операцій. Динамічні здатності банку виражаються: у швидкості впровадження інновацій; швидкому прийнятті рішень; швидкості виконання операцій і послуг; швидкою навченістю персоналу; темпами зростання основних економічних показників.

Формування моделі корпоративного управління банку залежить від його стратегії та загальних умов в економіці країни. На практиці вибір здійснюється між двома підходами. В основі англо-американської моделі лежить уявлення про конфлікт інтересів різних сторін, який повинен бути знятим системою зовнішніх противаг; японсько-німецька система заснована на уявленні про відносини співпраці, які можуть стати об'єктом контролю з боку механізму внутрішніх зв'язків між двома сторонами залежно від історично сформованих національних особливостей і відбувається розвиток системи корпоративного управління. Більш привабливою для України є японсько-німецька модель, тому що на сучасному етапі з нерозвиненою інфраструктурою фондового ринку банки є єдиним реальним інститутом, здатним забезпечити фінансування підприємств та населення.

Світова фінансова глобалізація, стандартизація національних банківських систем, формування світової банківської індустрії призводять до необхідності вибору банками одного із двох стратегічних напрямків розвитку. Перший напрям пов'язаний зі створенням фінансових супермаркетів і універсалізацією діяльності банків; другий – з поглибленням спеціалізації банку на певних сегментах ринку, продуктах та послугах, групах клієнтів. На практиці кожний банк самостійно розробляє стратегію, яка враховує особливості його стану з точки зору впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оскільки всі комерційні банки ведуть конкурентну боротьбу на одному і тому ж ринку, за одних і тих же клієнтів, то якісна стратегія діяльності стає одною із самостійних значущих конкурентних переваг. Визначення оптимальної

комбінації ресурсів і результатів діяльності банку в майбутньому є підсумком роботи стратегів. Тому якість дій стратегів стає вирішальним фактором успіху банку або його невдач.

Перспективи подальших досліджень стратегії дій комерційного банку пов'язані з поглибленням запропонованого у статті підходу (за рахунок залучення додаткових показників) і його розширенням в окремих стратегіях дій банку на окремих сегментах ринку банківських послуг (кредитування, інвестування, ресурси, корпоративний бізнес, малий та середній бізнес, роздрібний бізнес, фінансові інновації тощо).

Література

1. Криклій О. А., Маслак Н. Г., Пожар О. М. та ін. *Банківський менеджмент : питання теорії та практики* : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. 152 с.
2. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. *Стратегічний менеджмент банку*. Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. 734 с.
3. Любунь О. С. *Система банківського менеджменту* : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
4. Роуз П. *Банковський менеджмент* / Пер. с англ. Москва : Дело ЛТД, 1995. 768 с.
5. Синки Дж. *Фінансовий менеджмент в комерційному банку і в індустрії фінансових послуг* / Пер. с англ. А. Левинзон. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 1018 с.
6. Єпіфанов А. О., Леонов С. В., Хабер Й. та ін. *Вартість банківського бізнесу* : монографія / За заг. ред. А. О. Єпіфанова, С. В. Леонова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. 295 с.
7. Ніконова І. А., Шамгунов Р. Н. *Стратегія і стоимость комерційного банку*. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 302 с.
8. *Діяльність банків у забезпеченні сталого розвитку фінансового ринку України* : монографія / За ред. В. В. Коваленко. Одеса : Атлант, 2014. 358 с.
9. Малахова О. Л., Михайлюк Р. В. *Управління фінансовою стійкістю банків* : навч. посіб. Тернопіль : Вектор, 2011. 300 с.
10. Костюк А. Н. *Корпоративне управління в банку* : монографія. Суми : ГВУЗ «УАБД НБУ», 2008. 332 с.
11. Кузнецова Л. В., Маслов Ю. К. *Процеси організації планування фінансової діяльності банку* : монографія. Одеса : Пальміра, 2006. 265 с.
12. Поморина М. А. *Планирование как основа управления деятельностью банка*. Москва : Финансы и статистика, 2002. 382 с.
13. Фрост С. М. *Настольная книга банковского аналитика*. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. 672 с.
14. *Національний банк України* : сайт. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 24.04.2020).

References

1. Kriklii, O. A., Maslak, O. M., Pozhar, N. G. et al. (2011). *Banking management: theory and practice*: monograph [Bankivskiy menedzhment: pytannia teorii ta praktyky: monohrafiia], DVNZ «UABS NBU», Sumy, 152 s. [in Ukrainian]
2. Kozmenko, S. M., Shpig, F. I., Voloshko, I. V. (2003). *Strategic management of bank* [Stratehichnyi menedzhment банку], Universytetska knyha, Sumy, 734 s. [in Ukrainian]
3. Liubun, O. S. (2006). *Bank management system* [Systema bankivskoho menedzhmentu], Kondor, Kyiv, 356 p. [in Ukrainian]
4. Rose, P. (1995). *Commercial bank management*. Trans. from Eng. [Bankovskiy menedzhment; per. s angl.], Delo LTD, Moskva, 768 s. [in Russian]
5. Sinkey, J. (2007). *Commercial bank financial management in the financial services industry*. Trans. from Eng. A. Levinzon [Finansovy menedzhment v kommercheskom banke i v

- industrii finansovykh uslug; per. s angl. A. Levinzon], Alpina Biznes Buks, Moskva, 1018 s. [in Russian]
6. Yepifanov, A. O., Leonov, S. V., Haber, Y. et al. (2011). *The cost of banking business: monograph*. Ed. by A. O. Yepifanov, S. V. Leonov [Vartist bankivskoho biznesu: monohrafiia; za red. A. O. Yepifanova, S. V. Leonova], DVNZ «UABS NBU», Sumy, 295 s. [in Ukrainian]
 7. Nikonova, I. A., Shamgunov, R. N. (2007). *Strategy and cost of a commercial bank* [Strategiya i stoimost kommercheskogo banka], Alpina Biznes Buks, Moskva, 302 s. [in Russian]
 8. *Banks activity in the sustainable development ensuring of the financial market of Ukraine: monograph* (2014). Ed. by V. V. Kovalenko [Diialnist bankiv u zabezpechenni staloho rozvytku finansovoho rynku Ukrainy: monohrafiia; za red. V. V. Kovalenko], Atlant, Odesa, 358 s. [in Ukrainian]
 9. Malakhova, O. L., Mykhailuk, R. V. (2011). *Management of banks financial stability* [Upravlinnia finansovoiu stiikistiu bankiv], Vektor, Ternopil, 300 s. [in Ukrainian]
 10. Kostyuk, A. N. (2008). *Corporate governance in the bank: monograph* [Korporativnoe upravlenie v banke: monohrafiya], GVUZ «UABD NBU», Sumy, 332 s. [in Russian]
 11. Kuznetsova, L. V., Maslov, Yu. K. (2006). *Organization processes of the bank financial activity planning: monograph* [Protsey orhanizatsii planuvannia finansovoi diialnosti banku: monohrafiia], Palmira, Odessa, 265 s. [in Ukrainian]
 12. Pomorina, M. A. (2002). *Planning as a basis of the bank activity management* [Planirovanie kak osnova upravleniya deyatelnostyu banka], Finansy i statistika, Moskva, 382 s. [in Russian]
 13. Frost, S. M. (2006). *Banking analyst handbook* [Nastolnaya kniga bankovskogo analitika], Balans Biznes Buks, Dnepropetrovsk, 672 s. [in Russian]
 14. *National Bank of Ukraine: website* [Natsionalnyi Bank Ukrainy: sait]. Retrieved from: <http://www.bank.gov.ua> [in Ukrainian]