

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ПАСЬ ЯРИНА ІВАНІВНА

УДК 336.071:005.21](477)(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Спеціальність 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертаційна робота містить результати власних досліджень. Використання результатів, текстів та ідей інших авторів мають посилання на джерело

_____ /Я. І. Пась/

Науковий керівник: Гукалюк Андрій Федорович,
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2022

АНОТАЦІЯ

Пась Я. І. Управління розвитком банківського бізнесу в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертаційна робота на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 гроші, фінанси і кредит. – Львівський національний університет імені Івана Франка Міністерства освіти і науки. Львів, 2022.

Соціально-економічний розвиток України та її стабільність в глобальному розумінні тісно пов'язані з ефективним управлінням розвитком банківського бізнесу. В умовах сучасних викликів і загроз для врегулювання фінансово-економічної ситуації в країні необхідна ефективно функціонуюча, надійна й розвинена банківська сфера, яка спроможна брати участь у виконанні основних функцій фінансової системи держави. З початком повномасштабної російської війни зниження ефективності функціонування банків, їх підвищена ризикованість, нездатність пристосовуватися до нових реалій зовнішнього середовища вказують на відсутність системних підходів стратегічного управління банківським бізнесом.

Основні тенденції розвитку банківського бізнесу, породжені глобальними ризиками й кризовими явищами в економіці спонукають банки до пошуку нових підходів в управлінні, які повинні бути спрямовані на оптимізацію ресурсної бази та розроблення ефективної стратегії розвитку банківського бізнесу в швидко змінюваних ринкових умовах. Саме на вирішення цих проблем і спрямовано дисертаційну роботу, опрацювання теми якої має високу наукову актуальність та велику практичну значущість для подальшого розвитку національної економіки України.

Метою дисертаційної роботи є удосконалення є теоретико-методичних засад управління розвитком банківського бізнесу та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності. Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком банківського бізнесу в Україні.

Предметом – теоретико-методологічні і науково-прикладні аспекти

формування й реалізації управління розвитком банківського бізнесу в Україні.

Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У вступі обґрунтовано актуальність та своєчасність виконаного дослідження, сформульовано його мету і завдання, подано об'єкт й предмет дослідження, наведено перелік методів його проведення, сформульовано наукову новизну отриманих у дисертації результатів, описано їх апробацію, практичне застосування.

У першому розділі висвітлено науково-теоретичні підходи до з'ясування сутності поняття управління розвитком банківського бізнесу, обґрунтовано принципи управління його розвитком, розглянуто особливості функціонування механізму управління розвитком банківського бізнесу та визначено його основні складові в сучасних умовах.

Вивчення наукових тлумачень вітчизняних і зарубіжних вчених щодо розкриття економічної сутності управління розвитком банківського бізнесу дало змогу акцентувати на системності визначення й потребі комплексного його розуміння. Визначено основні компоненти, які утворюють дане поняття, а саме “банк”, “бізнес”, “управління” та “розвиток”. Запропоноване авторське визначення управління розвитком банківського бізнесу як цілеспрямований вплив суб'єктів управління щодо діяльності банку для ефективної організації його функціонування, що сприятимуть стратегії розвитку та досягненню очікуваних соціально-економічних індикаторів. Проведено ретроспективний аналіз еволюції розвитку банківського бізнесу і виділено основні його етапи.

Систематизація наукових підходів провідних вчених й американської і класичної шкіл менеджменту, дало змогу обґрунтувати принципи управління розвитком банківського бізнесу як основоположні правила, або засади за допомогою яких доцільно впливати на банківський бізнес, і виконання яких спрямоване на забезпечення його стабільності й ефективного розвитку, котрі поділено на чотири групи: економічні (прибутковість, надійність, ліквідність, ризиковість, ефективність, розвиток, інноваційність та інвестиційність),

організаційні (самостійність, відповідальність, гнучкість, взаємна зацікавленість, інформаційність, взаємоузгодженість, професіоналізм, репутація), соціальні (стимулювання, справедливість, етика бізнесу, єдність), правові (законність, правотворчість, розподіл повноважень). Сформовані принципи управління розвитком банківського бізнесу визначають основні правила, яких дотримується банк, серед яких забезпечення економічної та організаційної ефективності, соціальної відповідальності й законної діяльності банківського бізнесу.

Результативність розвитку банківського бізнесу залежить від механізму управління розвитком банківського бізнесу, який з позиції системно-структурного підходу пропонуємо визначити взаємоузгодженою сукупністю методів, інструментів і важелів, які використовуються в управлінській діяльності банку для ефективної організації його функціонування, що сприятимуть розвитку банку та отриманню ним більшого прибутку. Основними характеристиками механізму управління розвитком банківського бізнесу є його складові, зокрема, методи, інструменти і важелі. Методи – способи реалізації стратегічних цілей управління банківським бізнесом (фінансові, нефінансові), інструменти – засоби певного виду інформації, що підтверджують грошові права та зобов'язання, мають юридичне оформлення і використовуються банком для забезпечення ефективної організації його функціонування й отримання прибутку (платіжні, фінансові, правові) та важелі – сукупність економічних засобів, що використовує банк у процесі своєї діяльності для ефективної організації його функціонування шляхом створення сприятливих умов для реалізації поставлених цілей і завдань, які сприятимуть розвитку банку й отриманню ним більших прибутків (організаційні, економічні, соціальні).

У другому розділі дисертаційної роботи розглянуто особливості вітчизняної системи управління розвитком банківського бізнесу, проведено оцінку ефективності управління розвитком банківського бізнесу, побудовано

симультазивну модель його розвитку та здійснено прогнозування розвитку банківського бізнесу в Україні.

Вивчення системи управління розвитком банківського бізнесу дало можливість виокремити два рівні внутрішньобанківських підсистем, зокрема: макро- та мікрорівень. Встановлено, що макрорівень є фундаментальною основою системи управління розвитком банківського бізнесу, оскільки на ньому ухвалюються рішення щодо майбутнього розвитку банку на фінансовому ринку, а також формуються вищі органи управління банку (загальні збори учасників банку, спостережна рада, правління банку). На підставі аналізу норм діючих статутів українських банків АТ КБ “Приватбанк”, АТ “Ощадбанк”, АТ “Райффайзен Банк”, АТ “ІНГ Банк Україна”, АТ КБ “Львів” та АТ АКБ “КОНДОРД” сформовано проекти типових повноважень, які належать до компетенції вищих органів управління банку. Ці вищі органи управління повне управління розвитком банківського бізнесу, формують стратегію розвитку банку та її практичну реалізацію, тобто несуть повну відповідальність за основний орієнтир діяльності банку. Мікрорівень формується з внутрішніх підрозділів банку, що утворюються правлінням банку для ефективного виконання функцій поточної діяльності банку. Аналіз організаційних структур діючих українських банків дав змогу запропонувати модель організаційної структури для банків універсального типу з позиції забезпечення ефективного управління розвитком банківського бізнесу і розподілу повноваження правління банку та його заступниками. Такий підхід дає можливість суб’єктам управління зосередити увагу на основні світові напрями розвитку банківського бізнесу.

Проведена оцінка ефективності розвитку банківського бізнесу в розрізі банківських груп (банки з державною часткою, банки іноземних банківських груп, банки з приватним капіталом) за основними показниками прибутковості (ROA, ROE, CIR, чиста процентна маржа, операційні доходи, чистий прибуток) показали, що станом на 01.10.2022 р. загалом по системі

банківський бізнес працює ефективно. Виявлено, що основними причинами, які впливають на розвиток банківського бізнесу є відсутність чіткої стратегії діяльності банку на ринку, високий рівень ризиків та відсутність стабільних джерел доходу, що поєднувалися з надмірними витратами. Узагальнено, що лідирують на вітчизняному ринку банки, які належать до іноземних банківських груп. У них стабільно високі та збалансовані показники ефективності управління. Другу позицію за ефективністю управління розвитком банківського бізнесу займають банки з державною часткою. Третю – банки з приватним капіталом. Серед головних проблем, які впливають на темпи розвитку прибутковості є випереджуючі зростання витрат відносно доходів.

Побудовано симульативну модель розвитку банківського бізнесу, яка включає шість рівнянь за макроекономічними показниками. Здійснено статистичний аналіз отриманих результатів оцінювання рівнянь симульативної моделі розвитку банківського бізнесу за 2021 р. і визначено, що кожне рівняння симульативної моделі є адекватним, оскільки коефіцієнти множинної детермінації приймають значення, які наближені до одиниці, зокрема екзогенні змінні, що включені у рівняння моделі, 92,9 % варіації сукупних активів банків; 83,9 % варіації величини кредитів банків (за винятком спеціальних резервів); 82,6 % варіації доходів банків; 83,1 % варіації величини витрат банків; 97,0 % варіації величини валового внутрішнього продукту України.

Прогнозні значення здійснені для екзогенних змінних симульативної моделі розвитку банківського бізнесу на I-IV квартали 2022-2023 рр. показали, що значення середньої абсолютної похибки (МАРЕ) величини капіталу та резервів банків за 2022-2023 рр. не перевищує 10 % для нейтрального та оптимістичного прогнозів. Для макроекономічних показників сукупні активи банків та величина кредитів банків (за винятком спеціальних резервів) значення середньої абсолютної похибки (МАРЕ) належить відрізьку від 10 % до 20%. Значення показників доходу та витрати

банку і величина валового внутрішнього продукту України також володіють задовільними прогностичними якостями.

У третьому розділі визначено та обґрунтовано напрями застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу, розроблено концептуальні основи стратегії маркетингового управління розвитком банківського бізнесу, запропоновано стратегію управління розвитком банківського бізнесу в Україні в умовах євроінтеграції.

У кризових умовах забезпечити ефективне функціонування банку може інноваційна направленість банківського бізнесу. Цей напрям є основною запорукою отримання прибутку та залучення клієнтів у майбутньому. На основі вивчення досвіду зарубіжного та вітчизняного інноваційного процесу в діяльності банків сформовано основні напрями застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу, а саме: локальний (спрямований на внутрішні зміни діяльності банку); глобальний (скерований на зміни діяльності банку у зовнішньому середовищі); стратегічний (реалізація стратегічних цілей діяльності банку); тактичний (реалізація тактичних цілей діяльності банку); продуктовий (спрямований на банківський продукт, а саме застосування нових моделей продукції); технологічний (застосування в діяльності банку нової техніки та технологій); ринковий (спрямований на охоплення нових ринків); інноваційний (розробка та застосування інновацій в діяльність банку); організаційно-управлінський (застосування нових методів організації діяльності банку та системи управління, методів та форм активізації персоналу банку та стимулювання творчої діяльності); ресурсний (освоєння нових видів та джерел ресурсів). Запропоновані напрями застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу дозволяють визначити в якому інноваційному напрямі буде скерована діяльність банку.

Наукові підходи щодо визначення поняття маркетингового управління розвитком банківського бізнесу дали можливість обґрунтувати, що це цілеспрямовані дії суб'єктів управління на діяльність банку щодо

регулювання його позицій на фінансовому ринку за допомогою маркетингових заходів. Здійснено оцінку ефективності маркетингових витрат, які дають можливість визначити витрати банку на маркетинг до повного прибутку. Визначено, що лідером серед маркетингових витрат є АТ КБ “Приватбанк”, що відображається на його фінансових результатах. Динаміка досліджуваного періоду 2015-2022 рр. свідчить, що українські банки збільшили витрати на маркетинг, це зумовлено зростанням операційних доходів банків і відповідно можливості більше коштів виділяти на маркетинг банківського бізнесу. Сформульовано стратегії маркетингового управління розвитком банківського бізнесу за напрямками: 1) спрямовані на посилення іміджу та збільшення продажів банківських продуктів (інтеграційна і просувна); 2) впливу на споживача (презентаційна та психологічна); 3) залежно від інтенсивності процесу (активна, пасивна), а також запропоновано інструменти для реалізації зазначених стратегій у практичній діяльності банку. Це забезпечить регулювання позицій банку на фінансовому ринку, зростання продажу банківських продуктів, постійне оновлення та удосконалення банківських продуктів, що збільшить кількість клієнтів.

Стратегія управління розвитком банківського бізнесу – це довготерміновий план, який розробляється суб’єктами управління у вигляді цілей, завдань, напрямів діяльності щодо забезпечення ефективності функціонування банку, сприятимуть його розвитку та отриманню ним більших прибутків. Запропоновано стратегію управління розвитком банківського бізнесу, яка включає основні складові, а саме кодекс етики, політика конфіденційності, напрями управління розвитком банківського бізнесу, розвиток банку за групами клієнтів банку, управління ризиками, маркетингове управління розвитком банківського бізнесу, застосування інновацій в управління розвитком банківського бізнесу, організаційна структура та система управління банку, система контролю та управління персоналом. Узагальнено, що синергія взаємозв’язку таких складових

стратегії забезпечить стабільне функціонування банку у нестабільній зовнішній економічній ситуації і забезпечить розвиток в довгостроковій перспективі, а також дасть змогу визначити стратегічні орієнтири та комплексно організувати процес управління розвитком банківського бізнесу. На основі сформованої стратегії управління розвитком банківського бізнесу представлено комплекс політик банку, які визначають основні напрями реалізації стратегії, серед яких: фінансова, економічна, цінова, маркетингова, кадрова, організаційна, інформаційно-технологічна.

Практичне значення результатів дисертації полягає у наданні суб'єктам управління банківського бізнесу обґрунтованих рекомендацій щодо формування, оцінювання й реалізації розвитку банківського бізнесу в Україні. Основні положення та результати дисертаційної роботи впроваджені у діяльність АТ “Український будівельно-інвестиційний банк”, АТ “Банк Альянс”, АТ “Мегабанк”, а також у навчальному процесі.

Ключові слова: банк, банківський бізнес, глобалізація, інновації, конкурентоспроможність, стратегії, розвиток банківського бізнесу, принципи банківського бізнесу, управління розвитком банківського бізнесу, система управління розвитком банківського бізнесу.

ANNOTATION

Pas Y. I. Management of banking business development in Ukraine. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation work for the degree of Candidate of Economic Sciences in the specialty 08.00.08 money, finance and credit. - Ivan Franko National University of Lviv, Ministry of Education and Science. Lviv, 2022.

The socio-economic development of Ukraine and its stability in the global sense are closely related to the effective management of the development of the banking business. In the conditions of modern challenges and threats, in order to stabilize the financial and economic situation in the country, an efficiently functioning, reliable and developed banking sector is needed, which is able to

participate in the performance of the main functions of the state's financial system. With the beginning of the full-scale Russian war, the decrease in the effectiveness of the functioning of banks, their increased riskiness, the inability to adapt to the new realities of the external environment indicate the absence of systematic approaches to strategic management of the banking business.

The main trends in the development of the banking business, caused by global risks and crisis phenomena in the economy, encourage banks to find new approaches in management, which should be aimed at optimizing the resource base and developing an effective strategy for the development of the banking business in rapidly changing market conditions. The dissertation work is aimed at solving these problems, the study of the topic of which has high scientific relevance and great practical significance for the further development of the national economy of Ukraine.

The aim of the dissertation is to improve the theoretical and methodological principles of managing the development of the banking business and to develop practical recommendations for increasing its efficiency. The object of the research is the processes of managing the development of banking business in Ukraine.

The subject is theoretical-methodological and scientific-applied aspects of the formation and implementation of management of the development of banking business in Ukraine.

The dissertation consists of an abstract, an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources and appendices. The introduction substantiates the relevance and timeliness of the performed research, formulates its purpose and tasks, presents the object and subject of the research, lists the methods of its implementation, formulates the scientific novelty of the results obtained in the dissertation, describes their approbation, practical application.

The first chapter highlights the scientific and theoretical approaches to clarifying the essence of the concept of managing the development of banking business, substantiates the principles of managing its development, considers the

peculiarities of the functioning of the mechanism of managing the development of banking business and defines its main components in modern conditions.

The study of scientific interpretations of domestic and foreign scientists regarding the disclosure of the economic essence of managing the development of the banking business made it possible to emphasize the systematic nature of the definition and the need for a comprehensive understanding of it. The main components that make up this concept are defined, namely "bank", "business", "management" and "development". The proposed author's definition of management of the development of banking business as a purposeful influence of management subjects on the activities of the bank for the effective organization of its functioning, which will contribute to the development strategy and the achievement of the expected socio-economic indicators. A retrospective analysis of the evolution of banking business development was carried out and its main stages were highlighted.

The systematization of the scientific approaches of leading scientists and the American and classical schools of management made it possible to justify the principles of managing the development of banking business as fundamental rules or principles by means of which it is expedient to influence the banking business, and the implementation of which is aimed at ensuring its stability and effective development, which are divided into four groups: economic (profitability, reliability, liquidity, riskiness, efficiency, development, innovation and investability), organizational (independence, responsibility, flexibility, mutual interest, informativeness, mutuality, professionalism, reputation), social (stimulation, fairness, business ethics, unity), legal (legality, law-making, distribution of powers). The formed principles of management of the development of banking business determine the main rules that the bank follows, including ensuring economic and organizational efficiency, social responsibility and legal activity of the banking business.

The effectiveness of the development of the banking business depends on the mechanism of managing the development of the banking business, which, from

the standpoint of a systemic and structural approach, we propose to define a mutually coordinated set of methods, tools and levers used in the management of the bank for the effective organization of its functioning, which will contribute to the development of the bank and its obtaining of greater profits . The main characteristics of the banking business development management mechanism are its components, in particular, methods, tools and levers. Methods - methods of implementing strategic goals of banking business management (financial, non-financial), tools - means of a certain type of information that confirm monetary rights and obligations, have a legal form and are used by the bank to ensure the effective organization of its operation and profit (payment, financial , legal) and levers - a set of economic means used by the bank in the course of its activity to effectively organize its functioning by creating favorable conditions for the realization of the set goals and tasks that will contribute to the development of the bank and its obtaining greater profits (organizational, economic, social).

In the second chapter of the dissertation, the peculiarities of the domestic banking business development management system were considered, the effectiveness of banking business development management was evaluated, a simulative model of its development was built, and banking business development forecasting was carried out in Ukraine.

The study of the banking business development management system made it possible to distinguish two levels of intrabank subsystems, in particular: macro- and micro-level. It has been established that the macro level is the fundamental basis of the banking business development management system, as it is where decisions are made regarding the future development of the bank on the financial market, as well as the formation of the bank's higher management bodies (general meetings of the bank's participants, the supervisory board, the bank's board). Based on the analysis of the current statutes of Ukrainian banks PJSC CB "PRIVATBANK", JSC "OSHCADBANK", JSC "Raiffeisen Bank Aval", JSC "ING Bank Ukraine", JSC KB "Lviv" JSC and JSC JSC "CONDORD" drafts of standard powers were formed, which belong to the competence of the bank's

higher management bodies. These higher management bodies fully manage the development of the banking business, form the bank's development strategy and its practical implementation, i.e. bear full responsibility for the main orientation of the bank's activities. The micro level is formed from the internal divisions of the bank, formed by the board of the bank for the effective performance of the functions of the bank's current activities. The analysis of the organizational structures of operating Ukrainian banks made it possible to propose a model of the organizational structure for banks of the universal type from the standpoint of ensuring effective management of the development of the banking business and the distribution of powers of the bank's board and its deputies. This approach enables management subjects to focus on the main global directions of banking business development.

The assessment of the effectiveness of the development of the banking business in terms of banking groups (banks with a state share, banks of foreign banking groups, banks with private capital) according to the main indicators of profitability (ROA, ROE, CIR, net interest margin, operating income, net profit) showed that as of 2021, in general, the banking business is operating efficiently in the system. It was revealed that the main reasons affecting the development of the banking business are the lack of a clear strategy of the bank's activity in the market, a high level of risks and the lack of stable sources of income combined with excessive expenses. In general, banks that belong to foreign banking groups are leading the domestic market. They have consistently high and balanced indicators of management efficiency. The second position in terms of the effectiveness of managing the development of the banking business is occupied by banks with a state share. The third is banks with private capital. Among the main problems that affect the rates of profitability development are the outpacing growth of expenses relative to income.

A simulative model of banking business development was built, which includes six equations based on macroeconomic indicators. A statistical analysis of the obtained results of evaluating the equations of the simulative model of the

development of the banking business for 2021 was carried out and it was determined that each equation of the simulative model is adequate, since the coefficients of multiple determination take values that are close to unity, in particular the exogenous variables included in the model equations, 92.9% of the variation in total assets of banks; 83.9% of the variation in the amount of bank loans (excluding special reserves); 82.6% of the variation in banks' incomes; 83.1% of the variation in the value of banks' expenses; 97.0% of the variation in the value of the gross domestic product of Ukraine.

The forecast values were made for the exogenous variables of the simulative model of the development of the banking business for the I-IV quarters of 2022-2023. showed that the value of the average absolute error (MAPE) of the amount of capital and reserves of banks for the year 2022-2023 does not exceed 10% for neutral and optimistic forecasts. For macroeconomic indicators, the total assets of banks and the amount of bank loans (except for special reserves), the value of the average absolute error (MAPE) belongs to the segment from 10% to 20%. The values of the bank's income and expenditure indicators and the value of the gross domestic product of Ukraine also have satisfactory predictive qualities.

In the third chapter, directions for the application of innovations in the management of banking business development are defined and substantiated, the conceptual foundations of the strategy of marketing management of banking business development are developed, and a strategy for managing the development of banking business in Ukraine in the conditions of European integration is proposed.

In crisis conditions, the innovative direction of the banking business can ensure the effective functioning of the bank. This direction is the main guarantee of profit and customer attraction in the future. Based on the study of the experience of the foreign and domestic innovation process in the activity of banks, the main areas of application of innovations in the management of the development of the banking business were formed, namely: local (aimed at internal changes in the bank's activity); global (directed to changes in the bank's activities in the external

environment); strategic (implementation of the bank's strategic goals); tactical (implementation of the bank's tactical goals); product (aimed at the banking product, namely the application of new product models); technological (application of new equipment and technologies in the bank's activities); market (aimed at reaching new markets); innovative (development and application of innovations in the bank's activities); organizational and managerial (application of new methods of organization of the bank's activities and management system, methods and forms of activation of the bank's personnel and stimulation of creative activity); resource (development of new types and sources of resources). The proposed areas of application of innovations in the management of the development of the banking business will allow to determine in which innovative direction the bank's activities will be directed.

Scientific approaches to defining the concept of marketing management of the development of the banking business made it possible to substantiate that these are purposeful actions of management subjects on the activities of the bank in order to regulate its positions on the financial market with the help of marketing measures. An evaluation of the effectiveness of marketing expenses was carried out, which makes it possible to determine the bank's marketing expenses up to full profit. It was determined that PJSC CB "Privatbank" is the leader among marketing expenses, which is reflected in its financial results. The dynamics of the researched period of 2015-2022 show that Ukrainian banks have sharply reduced marketing expenses, this is due to a decrease in banks' revenues and, accordingly, the ability to allocate more funds to the marketing of banking business. Marketing management strategies for the development of banking business were formulated in the following directions: 1) aimed at strengthening the image and increasing sales of banking products (integration and promotion); 2) influence on the consumer (presentational and psychological); 3) depending on the intensity of the process (active, passive), as well as proposed tools for the implementation of the specified strategies in the practical activities of the bank.

The strategy for managing the development of the banking business is a long-term plan developed by management entities in the form of goals, tasks, and areas of activity to ensure the effectiveness of the bank's functioning, which will contribute to its development and obtaining greater profits. A banking business development management strategy is proposed, which includes the main components, namely codes of ethics, privacy policy, areas of banking business development management, bank development by bank client groups, risk management, marketing management of banking business development, application of innovations in banking business development management, organizational structure and management system of the bank, control and personnel management system. It is summarized that the synergy of the relationship of such components of the strategy will ensure the stable functioning of the bank in an unstable external economic situation and will ensure development in the long term, as well as allow to determine strategic guidelines and comprehensively organize the process of managing the development of the banking business. On the basis of the developed management strategy for the development of the banking business, a set of bank policies is presented, which determine the main areas of strategy implementation, including: financial, economic, price, marketing, personnel, organizational, information technology.

The practical significance of the results of the dissertation consists in providing the subjects of banking business management with reasonable recommendations regarding the formation, evaluation and implementation of the development of banking business in Ukraine. The main provisions and results of the dissertation work are implemented in the activities of JSC "Ukrainian Construction and Investment Bank", JSC "Alliance Bank", JSC "MEGABANK" and in the educational process.

Key words: bank, banking business, globalization, innovation, competitiveness, strategies, banking business development, banking business principles, banking business development management, banking business development management system.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, у яких опубліковано основні наукові результати дисертації:

1. Пась Я. І. Фінансовий бізнес: теорія і практика: монографія / за ред. С. К. Реверчука. Львів, 2018. Розд. 4, п. 4.1 "Ціль та принципи управління фінансовим бізнесом" (у співавторстві). С. 108-121 – 0,68 д.а. (особисто авторці належить – 0,31 д.а.: обгрунтовано принципи управління фінансовим бізнесом шляхом поділу на економічні, організаційні, соціальні та правові).
2. Пась Я. І. Основні показники ефективності управління розвитком банківського бізнесу в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 43. С. 72-81 (0,72 д.а.).
3. Пась Я. І. Особливості моделювання та прогнозування розвитку банківського бізнесу в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. № 4 (27). С. 76-80 (0,63 д.а.).
4. Пась Я. І. Пріоритетні напрями застосування інновацій в управління розвитком банківського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/448> (0,52 д.а.).
5. Пась Я. І. Система управління розвитком банківського бізнесу. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 2 (12). С. 168-174 (0,63 д.а.).
6. Пась Я. І. Симультативна модель розвитку банківського бізнесу. *Modern Economics*. 2021. Вип. 27. С. 122-128 (0,62 д.а.).
7. Пась Я. І. Основні складники механізму управління розвитком банківського бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4 (31). С. 112-120 (0,68 д.а.).
8. Фалюта А. В., Пась Я. І. Маркетингове управління розвитком банківського бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 56. С. 135-139 (0,52 д.а., особисто авторці належить 0,26 д.а., де сформовано маркетингові стратегії управління розвитком банківського бізнесу).

9. Фалюта А. В., Пась Я. І. Концептуальні основи формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу. *Інтернаука*. 2019. № 3 (23). С. 71-77 (0,52 д.а., особисто авторці належить 0,25 д.а., де запропоновано етапи формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу).

10. Фалюта А. В., Пась Я. І. Управління розвитком банківського бізнесу: термінологія та систематизація. *Економіка, фінанси, право*. 2019. №3/2. С. 15-19 (0,68 д.а., особисто авторці належить 0,34 д.а., де проведений аналіз законодавства банківської діяльності і запропоновано визначення поняття “управління розвитком банківського бізнесу”).

11. Фалюта А. В., Пась Я. І. Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу. *Інтернаука*. 2019. № 4 (24). С. 121-130 (0,62 д.а., особисто авторці належить 0,30 д.а., де визначено цілі та завдання стратегії управління розвитком банківського бізнесу, а також основні складові стратегії управління розвитком банківського бізнесу).

12. Пась Я. І. Методи управління розвитком банківського бізнесу. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2017. Вип. 11 (1). С. 60-67 (0,52 д.а.).

13. Пась Я. І. Формування принципів управління розвитком банківського бізнесу. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25 (2). С. 34-42 (0,62 д.а.).

14. Y.I. Pas The management system for the development of banking. *Serpike*. 2018. Editon 20. P. 150-158 (0,62 д.а.).

НАУКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ, ЯКІ ЗАСВІДЧУЮТЬ АПРОБАЦІЮ МАТЕРІАЛІВ ДИСЕРТАЦІЇ:

15. Гукалюк А. Ф., Крупка І. М., Пась Я. І. Виклики та пріоритетні напрями розвитку банківського бізнесу в умовах воєнної агресії Росії // IX Міжнародна науково-практична конференція: “Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку” (Острог, 21 жовтня 2022 р.). URL: https://drive.google.com/file/d/1VzOMjfu9LRMBdL_TS2dY2v_re14GZD57/view - 0,22 д.а. (особисто авторці належить – 0,05 д.а.: запропоновано

перспективні напрями поліпшення організації роботи вітчизняних банків в умовах воєнного стану країни).

16. Крупка І. М., Гукалюк А. Ф., Пась Я. І. Розвиток банківського бізнесу в умовах глобалізаційних процесів // V Міжнародна науково-практична конференція “Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні” (Вінниця, 25 лютого 2022 р.). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/view/14753> – 0,21 д.а. (особисто авторці належить – 0,06 д.а.: охарактеризовано вплив процесів глобалізації на розвиток банківського бізнесу).

17. Пась Я. І. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття управління розвитком банківського бізнесу. Науково-практична конференція “Реформування фінансово-економічної системи в контексті сучасних трансформацій” (Запоріжжя, 7 серпня 2021 р.). С. 58-61 (0,21 д.а.).

18. Пась Я. І. Важелі механізму управління розвитком банківського бізнесу. Міжнародна науково-практична конференція “Економіка, облік, менеджмент та право в умовах глобалізації” (Полтава, 20 липня 2021 р.). С.35-37 (0,12 д.а.).

19. Пась Я. І. Інструменти управління розвитком банківського бізнесу. Міжнародна науково-практична конференція “Актуальні питання сучасної науки” (Київ, 19-20 липня 2021 р.). С. 12-14 (0,19 д.а.).

20. Пась Я. І. Порівняльний аналіз сутності понять “банківська діяльність” та “банківський бізнес”. Міжнародна інтернет-конференція “*The world during pandemic: new challenges and threats*” (Берлін, 9-10 серпня 2021 р.). С. 72-75 (0,21 д.а.).

21. Пась Я. І. Моделювання розвитку банківського бізнесу. Міжнародна науково-практична конференція “Потенціал економічного розвитку країни та регіонів: фінансові та інноваційно-інвестиційні аспекти” (Дніпро, 29 травня 2021 р.). С. 103-107 (0,21 д.а.).

22. Пась Я. І. Оцінка ефективності управління розвитком банківського бізнесу. Міжнародна науково-практична конференція

“Економіка, фінанси, облік і право: актуальні питання і перспективи розвитку” (Полтава, 19 травня 2021 р.). С. 20-23 (0,19 д.а.).

23. Пась Я. І. Організаційна система управління розвитком банківського бізнесу. Міжнародна науково-практична конференція *“Наукові погляди на вдосконалення економічної системи: напрями і пріоритети розвитку”* (Запоріжжя, 12 червня 2021 р.). С. 147-150 (0,17 д.а.).

24. Пась Я. І. Стратегії маркетингового управління розвитком банківського бізнесу. LXIX Міжнародна інтернет-конференція *“Світ під час пандемії нові виклики та загрози”* (Вінниця, 25 червня 2021 р.). С. 89-93 (0,16 д.а.).

25. Пась Я. І. Напрями впровадження інновацій в управління розвитком банківського бізнесу. Міжнародна науково-практична конференція *“Новий погляд на реформування економіки та управління”* (Хмельницький, 18-19 червня, 2021 р.). С. 70-74 (0, 21 д.а.).

26. Пась Я. І. Принципи маркетингового управління розвитком банківського бізнесу. III Міжнародна науково-практична конференція *“Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти”* (Львів, 29-30 червня, 2021 р.). С. 16-18 (0,16 д.а.).

27. Пась Я. І. Маркетингові інструменти в управлінні розвитком банківського бізнесу. Всеукраїнська науково-практична конференція *“Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теорія та практика”* (Київ, 3 липня 2021 р.). С. 86-89 (0,15 д.а.).

28. Пась Я. І. Прогнозування розвитку банківського бізнесу. Всеукраїнська науково-практична конференція *“Сучасні наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток”* (Київ, 10 липня 2021 р.). С. 66-71 (0,17 д.а.).

29. Пась Я. І. Зарубіжний досвід застосування інновацій в управління розвитком банківського бізнесу. Науково-практична конференція *“Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування та розвиток економіки”* (Запоріжжя, 10 липня 2021 р.). С. 56-61 (0,18 д.а.).

30. Пась Я. І. Концепція стратегічного управління розвитком банківського бізнесу. Internal scientific conference “*Modern scientific research*” (Morrisville, 23 march 2018). С. 43-47 (0,18 д.а.).

31. Пась Я. І. Основні принципи управління бізнесом. XI Міжнародна науково-практична конференція *Актуальні проблеми сучасної науки: матеріали* (Київ-Астана-Харків-Відень, 30 серпня 2016 р.). С. 12-14 (0,17 д.а.).

32. Пась Я. І. З’ясування сутності поняття банківський бізнес. Всеукраїнська науково-практична конференція “*Модернізація фінансово-кредитної стратегії розвитку регіону та громади: науковий погляд*” (Ужгород, 29 жовтня 2015 р.). С. 227-230 (0,19 д.а.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	23
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ.....	32
1.1. Сутність управління розвитком банківського бізнесу та методологія його дослідження.....	32
1.2. Принципи управління розвитком банківського бізнесу.....	58
1.3. Теоретико-методологічні засади формування механізму управління розвитком банківського бізнесу	73
Висновок до розділу 1.....	92
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	94
2.1. Система управління розвитком банківського бізнесу в умовах трансформації вітчизняної економіки.....	94
2.2. Оцінка ефективності управління розвитком банківського бізнесу в Україні.....	117
2.3. Особливості моделювання та прогнозування розвитку банківського бізнесу в умовах сучасних викликів й загроз.....	141
Висновок до розділу 2.....	165
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	167
3.1. Застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу в умовах діджиталізації економіки та суспільства.....	167
3.2. Поліпшення маркетингового управління розвитком вітчизняного банківського бізнесу	191
3.3. Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу в умовах відкритої російської агресії й післявоєнного відновлення.....	210
Висновок до розділу 3.....	229
ВИСНОВКИ.....	231
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	236
ДОДАТКИ.....	268

ВСТУП

Актуальність теми. Соціально-економічні умови сьогодення, які характеризуються динамічним розвитком сучасної світової господарської системи, швидкоплинністю економічних процесів, прямо й опосередковано впливають на глобальний розвиток суспільства. Вони зумовлюють необхідність стабілізації фінансово-економічної ситуації в Україні та потребу в забезпеченні ефективного функціонування, надійності й розвитку банківської сфери, котра спроможна брати активну участь у виконанні основних функцій фінансової системи держави. Проблеми економічного розвитку країни, особливо з початком повномасштабного російського вторгнення, зумовили зниження ефективності функціонування банків, їхню надмірну ризикованість, нездатність передбачати зміни та пристосовуватися до нових реалій зовнішнього середовища, а також виникнення інших проблем, які систематично призводять до зменшення прибутковості банків, вказують на відсутність в Україні системних підходів стратегічного управління банківським бізнесом.

Зростання ролі банків, необхідність напрацювання нових теоретичних і методологічних підходів до формування новітніх тенденцій розвитку банківського бізнесу в Україні та виклики, породжені зовнішніми глобальними ризиками, кризовими явищами в економіці й жорсткою конкуренцією, спонукають вітчизняні банки до пошуку інноваційних підходів в управлінні. Вони повинні бути спрямовані на оптимізацію ресурсної бази й розроблення ефективної стратегії розвитку банківського бізнесу в швидко змінюваних ринкових умовах. Саме на вирішення цих проблем спрямовано дисертаційну роботу, опрацювання теми якої має високу наукову актуальність та вагому практичну значущість для подальшого розвитку національної економіки України в умовах сучасних викликів і загроз.

Дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів розвитку банківського бізнесу присвячено праці таких зарубіжних науковців як: Ф.Аллен, А. Бергера, В. Дуглас, А. Маршал, Л. Местера, Дж. Сінкі, Д.Хемпфрі, а також вітчизняних вчених, зокрема: Г. Азаренкової, С.Аржевітіна, О. Барановського, В. Базилевича, Д. Ваньковича, З.Васильченко, О. Васюренко, У. Владичин, О. Вовчак, О. Волошко, А.Гукалюка, О. Дзюблюка, С. Єгоричевої, І. Івасіва, О. Кириченко, С.Козьменко, О. Колодізева, М. Крупки, С. Лобозинської, В. Міщенко, А.Мороза, С. Науменкової, О. Підхомного, Л. Примостки, Б. Пшика, С.Реверчука, Н. Шелудько, Т. Яворської, А. Фалюти, Я. Чайковського, О.Юркевича та інших.

Незважаючи на підвищений інтерес до проблем управління розвитком банківського бізнесу й значну кількість наукових розробок в даному напрямку, відсутній комплексний підхід до її вирішення. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання пов'язані з теоретико-методологічними основами управління розвитком банківського бізнесу, особливостями і удосконаленням управління його розвитком в умовах сьогодення. Окрім того, необхідність впровадження Закону України «Про стратегію сталого розвитку України до 2030 року» зумовлена чинниками внутрішнього та зовнішнього характеру. Сучасна світоглядна парадигма, на основі якої ґрунтується Стратегія є новою політичною й практичною моделлю розвитку провідних країн світу, котра орієнтована на досягнення оптимального балансу між основними складовими розвитку, а саме: економічною, соціальною та екологічною. Все це зумовлює вибір теми дисертаційної роботи, мети і завдань, а також підтверджує її актуальність й практичну значимість.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконувалась відповідно до науково-дослідних тем Львівського національного університету імені Івана Франка, зокрема «Управління відтворенням банківського і страхового бізнесу» (номер державної

реєстрації 0116U001643), в межах якої авторкою досліджено теоретичні аспекти управління розвитком банківського бізнесу; «Фінансовий бізнес України в умовах поглиблення євроінтеграції» (номер державної реєстрації 012U101793), де дисертантка визначила напрями застосування інновацій в управління розвитком банківського бізнесу.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретико-методичних засад управління розвитком банківського бізнесу та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Реалізація мети дослідження зумовила постановку і розв'язання таких завдань:

- з'ясувати економічну сутність поняття управління розвитком банківського бізнесу;
- обґрунтувати принципи управління розвитком банківського бізнесу;
- теоретично формалізувати структуру механізму управління розвитком банківського бізнесу та визначити його основні складові;
- удосконалити систему управління розвитком банківського бізнесу;
- оцінити ефективність управління розвитком банківського бізнесу;
- розробити модель і здійснити прогнозування розвитку банківського бізнесу в Україні в умовах сучасних викликів та загроз;
- сформулювати напрями застосування інновацій в управління розвитком банківського бізнесу на основі імплементації зарубіжного досвіду;
- розкрити особливості маркетингового управління розвитком банківського бізнесу;
- запропонувати підходи та рекомендації щодо формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу в Україні в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком банківського бізнесу в Україні.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні і прикладні аспекти управління розвитком банківського бізнесу в Україні.

Методи дослідження. Теоретична основа, наукова та методична база дисертації ґрунтуються на положеннях економічної теорії, державних фінансів. Для обґрунтування організаційно-економічних засад управління розвитком банківського бізнесу використана низка сучасних наукових методів, зокрема: порівняльний аналіз – з метою співставлення особливостей управління розвитком банківського бізнесу; абстрактно-логічний метод – застосовано для формування науково-теоретичних узагальнень та висновків з проведеного дослідження; метод класифікації, типологічного конструювання – при обґрунтуванні класифікації принципів управління розвитком банківського бізнесу та виокремленні складових його механізму управління; метод графічної візуалізації – для забезпечення якісного наочного представлення результатів розрахунків; метод системного аналізу – в процесі дослідження основних тенденцій розвитку банківського бізнесу, а також чинників, що їх зумовлюють; формальної і діалектичної логіки – для виявлення можливостей адаптації зарубіжного досвіду управління розвитком банківського бізнесу до вітчизняної практики та формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу; економіко-математичний метод – використано для аналізу фінансових показників банків.

Інформаційною базою дисертаційної роботи є праці українських й зарубіжних науковців, закони та підзаконні нормативно-правові акти України, офіційна звітність банків і статистичні дані про їх показники діяльності, матеріали Національного банку України (НБУ), Асоціації українських банків, інформаційно-аналітичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, науково-практичні розробки та міжнародні нормативні акти, а також періодичні видання, публікації у відкритій пресі й інформаційні ресурси всесвітньої мережі Інтернет, результати власних досліджень авторки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо управління розвитком банківського бізнесу в Україні, зокрема:

удосконалено:

– науково-теоретичні підходи до визначення сутності поняття «управління розвитком банківського бізнесу» в частині обґрунтування доцільності його тлумачення як: цілеспрямований вплив суб'єктів управління щодо діяльності банку для ефективної організації його функціонування, що сприятимуть реалізації стратегії розвитку та досягненню очікуваних соціально-економічних індикаторів. Такий підхід акцентує увагу на діях суб'єктів управління банку, тобто вплив керуючої системи (суб'єктів управління) на керовану (об'єкти управління) з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану банку до покращеного;

– механізм управління розвитком банківського бізнесу, який полягає у взаємоузгодженій сукупності методів, інструментів і важелів, що використовують суб'єкти управління для впливу на розвиток банківського бізнесу за напрямками, які спрямовані на посилення іміджу, впливу на споживача залежно від інтенсивності процесу. Основою запропонованої моделі на відміну від поширених, є вплив суб'єктів управління на об'єкти управління через механізм управління розвитком банківського бізнесу;

– науково-практичні рекомендації щодо розвитку банківського бізнесу, які полягають у побудові симульативної моделі, що включає шість рівнянь за основними макроекономічними показниками. У порівнянні з іншими, дає змогу дослідити структуру взаємозв'язків між показниками діяльності банківського сектору та чинниками зовнішнього середовища, проаналізувати визначальні умови, котрі впливають на розвиток банківського бізнесу, здійснити прогноз динаміки цих показників за різними сценаріями економічної кон'юнктури загалом і розвитку банківського бізнесу зокрема;

– теоретико-методологічні підходи до вибору стратегії управління

розвитком банківського бізнесу, яка включає складові: кодекс етики, політика конфіденційності, напрями управління розвитком банківського бізнесу, розвиток банку за групами клієнтів, управління ризиками, інноваційний і маркетинговий розвиток банківського бізнесу, організаційна структура й система управління, система контролю та управління персоналом. Запропонована стратегія управління розвитком банківського бізнесу дасть можливість визначити стратегічні орієнтири і комплексно організувати процес управління розвитком банківського бізнесу.

Набули подальшого розвитку:

– обґрунтування принципів управління розвитком банківського бізнесу, шляхом їх класифікації на: економічні (прибутковості, ризиковості, надійності, ліквідності, ефективності, взаємовигоди, розвитку), організаційні (взаємоузгодженості, професіоналізму, інформованості, самостійності, гнучкості, відповідальності), соціальні (етичності, справедливості, стимулювання, репутації) та правові (законності, правотворчості, уповноваженості), що дає змогу банкам спрямувати діяльність на забезпечення прибутковості, нарощування фінансового потенціалу й зміцнення конкурентоспроможності на фінансовому ринку;

– концептуальні підходи до формування системи управління розвитком банківського бізнесу, які полягають у виокремленні макро- та мікросистеми управління розвитком банківського бізнесу. На відміну від існуючих, передбачають цілеспрямований вплив керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану підсистему (об'єкт підсистеми управління розвитком банківського бізнесу) на основі аналізу, регулювання, контролю. Новація запропонованого підходу полягає у визначенні місця та керуючої ролі системи управління розвитком банківського бізнесу у системі управління банку;

– критерії оцінювання ефективності управління розвитком банківського бізнесу в розрізі трьох банківських груп (банки з державною часткою; банки, які належать до іноземних банківських груп; банки з

приватним капіталом) за показниками прибутковості (ROA, ROE, CIR, чиста процентна маржа, операційні доходи, чистий прибуток), що дало змогу ідентифікувати джерела зростання доходів банків, а отримані результати є підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо стратегії майбутнього розвитку;

– теоретико-методичні підходи до обґрунтування напрямів застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу на основі імплементації зарубіжного досвіду (локальний, глобальний, стратегічний, тактичний, продуктовий, технологічний, ринковий, інноваційний, організаційно-управлінський, ресурсний), що дозволило сформулювати науково-практичні рекомендації з вибору конкретних напрямів застосування інновацій в залежності від очікуваних результатів діяльності банку;

– наукові рекомендації щодо поліпшення маркетингового управління розвитком банківського бізнесу, які полягають у формуванні маркетингових стратегій за пріоритетними напрямками, котрі спрямовані на посилення: іміджу та збільшення продажів банківських продуктів; впливу на споживача; дієвості залежно від інтенсивності процесу. Це забезпечить регулювання позицій банку на фінансовому ринку, зростання продажу банківських продуктів, їх постійне оновлення та удосконалення, що сприятиме збільшенню кількості споживачів.

Практичне значення отриманих результатів. Основні положення дисертації, які мають практичну значущість, пройшли апробацію і прийняті до впровадження в діяльності: АТ «Український будівельно-інвестиційний банк», зокрема застосовано принципи управління розвитком банківського бізнесу при удосконаленні відповідних внутрішньобанківських нормативних актів (довідка № 5/6-12 від 18.03.2019 р.); АТ «Банк Альянс» впроваджено модель стратегії управління розвитком банківського бізнесу (довідка № 03-12/19 від 25.04.2019 р.); АТ «Мегабанк» використано пропозиції щодо розширення функцій загальних зборів учасників,

наглядової ради та правління банку (довідка № 80.01/539 від 19. 05. 2021 р.).

Науково-методичні результати дисертаційної роботи використовуються при підготовці навчально-методичних матеріалів й викладанні дисциплін, зокрема: «Фінансовий менеджмент», «Банківський менеджмент», «Стратегічне управління фінансами, банківською справою та страхуванням», «Аналіз банківської діяльності», «Банківська система» на економічному факультеті Львівського національного університету імені Івана Франка (довідка № 3145 – Н від 23 вересня 2021 року).

Особистий внесок здобувача. Наукові результати, положення та розробки, викладені в дисертації, отримані дисертанткою особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дослідженні використано лише ті положення, ідеї та висновки, що є результатом особистих напрацювань авторки.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертації розглянуто й схвалено на таких всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: «Модернізація фінансово-кредитної стратегії розвитку регіону та громади: науковий погляд» (Ужгород, 2015 р.), «Актуальні проблеми сучасної науки» (Київ, Астана, Харків, Вена, 2016 р.), «Modern scientific research» (Morrisville, 2018 р.), «Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування та розвиток економіки» (Запоріжжя, 2021 р.), «Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теорія та практика» (Київ, 2021 р.), «Потенціал економічного розвитку країни та регіонів: фінансові та інноваційно-інвестиційні аспекти» (Запоріжжя, 2021 р.), «Наукові погляди на вдосконалення економічної системи: напрями і пріоритети розвитку» (Запоріжжя, 2021 р.), «Економіка, фінанси, облік і право: актуальні питання і перспективи розвитку» (Полтава, 2021 р.), «Новий погляд на реформування економіки та управління» (Хмельницький, 2021 р.), «Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти» (Львів, 2021 р.), «Світ під час пандемії: нові виклики та загрози» (Вінниця, 2021 р.), «Актуальні питання сучасної науки» (Київ, 2021), «Сучасні наукові погляди

на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток» (Київ, 2021 р.), «The world during pandemic: new challenges and threats» (Берлін, 2021 р.), «Економіка, облік, менеджмент та право в умовах глобалізації» (Полтава, 2021 р.), «Реформування фінансово-економічної системи в контексті сучасних трансформацій» (Запоріжжя, 2021р.), «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (Вінниця, 2022р.), «Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку» (Острог, 2022 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 32 наукові праці загальним обсягом 11,78 д. а. (9,92 д. а належить особисто авторці). У наукових фахових виданнях України опубліковано 13 статей, з них 1 – у наукових періодичних виданнях інших держав; 1 – підрозділ колективної монографії; 18 – публікацій апробаційного характеру.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 292 сторінки, з яких основний зміст викладено на 235 сторінках. Дисертація містить анотацію, 24 таблиці, 19 рисунків, 22 формули. Список використаних джерел налічує 303 найменування на 32 сторінках; 9 додатків подано на 20 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність управління розвитком банківського бізнесу та методологія його дослідження

Сучасний стан розвитку банківської системи переконує, що в умовах ринкової економіки банки мають великі можливості як позитивно, так і негативно впливати на економічні процеси в країні. Сьогодні вітчизняний банківський сектор посідає важливе місце у структурі світової економіки. В глобалізаційних проявах уявити розвиток національного господарства без банківського сегменту неможливо. Динамічність кризових явищ в Україні та світі, а також стрімкий розвиток інноваційних технологій зумовлюють необхідність з'ясування економічної сутності поняття управління розвитком банківського бізнесу, визначення його основних складових й зміни парадигми управління його розвитком. З інституційної та соціально-економічної позицій банківський бізнес є потужним інструментом впливу на зростання економіки.

Банківський бізнес є невід'ємною ланкою національного економічного механізму. Водночас, ефективне функціонування банків на фінансовому ринку дає змогу поповнити економіку грошима і здійснити перерозподіл грошових потоків у відповідності до економічних потреб країни. Стабільний розвиток банківського бізнесу – пріоритетне завдання урядів провідних країн світу, а без необхідних інвестиційних ресурсів банків досягти економічного зростання в державі практично неможливо. З огляду на це, виникає необхідність у проведенні поглибленого вивчення основних аспектів банківського бізнесу в Україні, результати якого окреслять нові напрямки його управління і розвитку.

Проблема управління розвитком банківського бізнесу є складною та багатосторонньою, адже охоплює всі напрямки банківської діяльності. Вона є

актуальною не лише на рівні конкретного банку, але й державному, оскільки від своєчасного і ефективного розвитку банківського бізнесу залежить економічний розвиток держави. Вирішенню цієї проблематики присвячується велика кількість наукових робіт провідних фахівців у сфері банківської діяльності, зокрема Ф. Аллена, А. Бергера, М. Бойда, А. Даймонда, В. Дугласа, В. Кліффорда, А. Ланцбурга, А. Маршала, Дж. Сміта, А. Шеффле, Г. Шульце-Генерніца, Г. М. Азаренкової, О. І. Барановського, З. М. Васильченка, О. В. Васюренка, О. Д. Вовчак, О. В. Дзюблюка, О. М. Діденко, А. О. Єпіфанова, І. Б. Івасіва, С. М. Козьменка, О. М. Колодізева, М. І. Крупки, В. М. Міщенко, А. М. Мороза, С. К. Реверчука, А. В. Фалюти, Я. І. Чайковського, О. Юркевича та ін.

Історичний досвід у дослідженні важливих аспектів розвитку банківського бізнесу свідчить про те, що структура банківської системи залежить від суспільно-економічних умов. Становлення вітчизняного банківництва формувалося шляхом створення прототипу системи українських банків у складі банківської системи командно-адміністративної економіки. Проте варто наголосити, що піднесення банківського сектору в незалежній Україні відбувалося швидкими темпами у порівнянні з провідними країнами світу. В умовах світової фінансової кризи необхідна реструктуризація банків, яка пов'язана з підвищеним рівнем ризиковості, зниженням ефективності функціонування й неоптимальним розподілом фінансових ресурсів. Аналіз наукових праць [171, с. 22; 56, с. 138] присвячених вивченню даного питання, дає змогу виділити одинадцять етапів розвитку банківського бізнесу, які наведено у додатку Б.

Перший етап (1991 р.) розвитку банківського бізнесу характеризується процесами перереєстрації та реорганізації банківської системи. У 1991 році Національний банк розпочав формування вітчизняного банківництва, що були зареєстровані Державним банком СРСР. Економічна ситуація в той час була важкою і супроводжувалася знеціненням національної валюти, зростанням грошової маси. Даний період банківського бізнесу виділявся

нестабільністю у політичній сфері й відсутністю законодавчої бази, які б змогли забезпечити стабілізацію та сприяти розвитку банківського сектору.

Другий етап (1992-1993 рр.) еволюції розвитку банківського бізнесу демонстрував зниження рівня довіри зі сторони населення. Суб'єкти управління банківського бізнесу не ставили за мету розробляти та впроваджувати нові товари і послуги, оскільки пріоритетним напрямом було збільшення обсягу коштів, що дало змогу банкам підвищити кількість кредитних послуг й програм. У 1993 році НБУ затверджено Постанову “Про затвердження Положення про економічні нормативи регулювання діяльності комерційних банків” [182] відповідно до якої визначались економічні нормативи для комерційних банків (мінімальний розмір статутного фонду, платоспроможність банку, основні показники ліквідності та ін.) [18, с. 25]. Варто наголосити, що основною проблемою зазначеного вище етапу було нераціональне розміщення коштів, тобто залучені кошти використовувалися без урахування ефективних напрямів розміщення, що і призвело до збитковості вітчизняного банківського бізнесу.

Третій етап (1994 - серпень 1997 рр.) банківського бізнесу охоплений періодом кризи, що була спричинена кредитними ризиками. У зв'язку з цим, важливим запобіганням проблеми стала розробка департаментом банківського нагляду Національного банку України “Положення про порядок формування та розмір страхових фондів комерційним банкам” [184], що було впроваджено з метою підвищення надійності й стабільності вітчизняного банківського сектору, захисту кредиторів і вкладників. Більшість банків не були готові до посиленого контролю зі сторони НБУ, зміни кон'юнктури ринку та централізованого управління банківського бізнесу, відповідно й призвело до їх банкрутства. У 1994 р. було ліквідовано 11 банків, а в 1995 р. – 20 банків, що негативно вплинув на розвиток банківського бізнесу. У зазначений період на фінансовому ринку почали діяльність іноземні банки (zareєстровано 14), а також створено 5 нових вітчизняних банків. Важливим

аспектом розвитку третього етапу є зміна складу акціонерів більшості банків й окремих філій шляхом продажу і перепродажу.

В цей час банківський бізнес розвивався повільними темпами, оскільки комерційним банкам важко було знаходити доступ до інвестиційних ресурсів для їх ефективного функціонування. Впродовж даного періоду на фінансовому ринку працювало 227 – 229 банків. У 1997 р. за участю іноземного капіталу працювало 22 банки, з них 6 із 100 % іноземним банківським капіталом [171, с. 31]. Наведені дані підтверджують, що українські банки не достатньо активно вели посередницьку діяльність й в основному орієнтувалися на власні ресурси.

Четвертий етап розвитку банківського бізнесу характеризується активністю і припадає на період світової фінансової кризи (1998 – 1999 рр.), в той час коли відбулося знецінення більшої частини капіталів банківського бізнесу. Національний банк України сконцентрував та централізував банківський капітал, що дало змогу послідовно втілити певні вимоги достатності власного капіталу вітчизняних банків. Попри те, підвищення рівня капіталізації не забезпечило стабільність банківського сектору. Про це свідчить показник співвідношення власного капіталу банків до ВВП, який становив 4,3%. Для порівняння у країнах Центральної Європи такий показник досягав 40%, а у розвинутих країнах світу понад 80% [56, с. 69]. Після кризи 1997-1998 рр. банківський бізнес стрімко почав відновлюватися. Основними чинниками позитивної динаміки були макроекономічна стабільність й прискорені темпи економічного зростання.

П'ятий етап (2000-2004 рр.) відзначився бурхливим розвитком банківського бізнесу і супроводжувався затвердженням Постанови “Про порядок формування та використання резервів під кредитні операції” [185]. За цей період спостерігалось підвищення фінансових показників банківського сегменту (активи, балансовий капітал, кредитний портфель, вклади фізичних та юридичних осіб). Як наслідок відбулося зростання національної економіки загалом і банківського бізнесу зокрема. На

зазначеній стадії розвитку банківського бізнесу посилювався вплив глобалізаційних процесів світового фінансового ринку. Відповідно зосередилася увага до банківського бізнесу України зі сторони іноземних банків, з огляду на значний потенціал його розвитку, оскільки банківський сектор вважався інвестиційно привабливим.

Відповідний період продемонстрував, що з метою стабілізації та відновлення ефективного функціонування та розвитку банківського бізнесу банки були змушені переглянути основні підходи до організації його ведення, саме тому пріоритетними завданнями стали: підвищення рівня капіталізації й достатності капіталу, збільшення ліквідності та платоспроможності, прибутковості діяльності, якості активів і кредитного портфеля, зниження ризиків, а також зростання довіри зі сторони клієнтів.

Шостий етап (2005 – серпень 2008 рр.) проявився накопиченням ризиків банківського сектора і збільшенням фінансових потужностей банків. Відтак, після політичної кризи почала відновлюватися вітчизняна банківська система, яка впродовж зазначених років змінювала свою конкурентоспроможність. Це підтверджують показники зростання питомої ваги у ВВП балансового капіталу, загальних активів й зобов'язань українських банків. До прикладу, з 2005 до 2008 рр. основна частка банківського капіталу у ВВП сягнула 9,8%, а загальні активи банків у ВВП – 86,9% [10, с. 204].

Динамічний розвиток банківського бізнесу даного періоду відбувався на тлі сприятливого макроекономічного середовища. З початку 2005 р., національну економіку визнано економікою ринкового типу, а потоки іноземного капіталу в країні зросли, що створили відповідні зовнішні умови для активних запозичень на міжнародних ринках капіталу українських банків. Обсяги наданих кредитів впродовж 2006-2007 рр. зросли втричі, а половина загального їх обсягу припадало на кредити надані в іноземній валюті (52%). Насамперед, це пов'язано із зниженням процентної ставки за кредитами в іноземній валюті у порівнянні з національною, недостатнім

рівнем розвитку фінансової системи й особливістю структури ресурсної бази банків. Підвищений рівень кредитних та валютних ризиків, нераціональна структура ресурсної бази, відсутність якісного менеджменту та стратегій управління розвитком банківського бізнесу призвели до загрозливого стану банківського сектору, що розпочав новий етап функціонування в умовах банківської кризи.

Сьомий етап (вересень 2008- 2010 рр.) розвитку банківського бізнесу визначався фінансовою кризою, яка виникла в умовах посилення динамічності негативних глобалізаційних процесів на міжнародному ринку. Частка іноземного капіталу банків України становила 40 %, що спричинило пряму залежність вітчизняного банківського бізнесу від іноземного капіталу і призвело до неможливості ухилитися від зазначених процесів, які охопили світовий фінансовий ринок. На даній стадії банківський бізнес зіткнувся з неефективним управлінням ризиками.

Починаючи з жовтня 2008 р. до березня 2009 р. депозити фізичних осіб у національній валюті зменшилися на 26,72 млрд. грн. (2,1%), а депозити фізичних осіб у іноземній валюті – 3,46 млрд. дол. (22,09%) [17, с. 361]. Такого масштабу відтік коштів суттєво похитнув фінансову стабільність банківського бізнесу і спричинив розрив ліквідності. Впродовж вересня і лютого 2009 р. Національний банк України рефінансував банки на суму 110,6 млрд. грн. Видані ресурси скеровувались на погашення депозитів перед вкладниками, імпорتنі закупівлі й валютні спекуляції, а не на кредитування вітчизняної економіки. Припинення рефінансування було зумовлено політичними суперечками гілок влади зі сторони Кабінету Міністрів та НБУ. За таких умов фінансове становище банківського сектору лише погіршувалося. Підтвердженням є збільшення кількості банків на фінансовому ринку, якими запроваджено тимчасову адміністрацію та введено кураторів Національного банку.

Загалом, основні показники ефективності розвитку банківського бізнесу 2008-2010 рр. демонструють його вразливість до чинників

макроекономічної нестабільності. Постійна зміна кон'юнктури й непередбачуваність державної економічної політики лише гальмували підвищення ефективності банківського сегменту у соціальному векторі зростання економіки України.

Восьмий етап (2011-2012 рр.) вважається періодом поживлення розвитку банківського бізнесу. Після повільного зростання кредитування та відновлення депозитної бази у 2010 р. банківський сектор України був готовим до динамічного розвитку в 2011 р., враховуючи, що загальний обсяг кредитування збільшився на 10%, що було значно повільніше у порівнянні з показниками ВВП. Цього ж року простежувалася позитивна динаміка прибутковості банківського сектору, оскільки поступово почало відновлюватись кредитування реальної економіки.

Характерним для 2012 р. була надмірна чутливість банків до системних ризиків, що обумовлено складним операційним середовищем, низьким рівнем довіри з боку внутрішніх інвесторів до банків, обмеженими можливостями запозичень на зовнішніх ринках, а також ризиками в окремих секторах економіки. Загалом, обсяг власного капіталу банківського сектору збільшився на 5,8% [17, с. 365]. Упродовж 2012 р. банківський бізнес продемонстрував прибутковий тренд – 4358 млрд. грн., що пов'язано із завершенням формування банками резервів під проблемну заборгованість. Характерною ознакою також було зростання частки комісійних доходів у структурі доходів від здійснення банківської діяльності, оскільки при відсутності реального платоспроможного постачальника українські банки зосередили увагу на введенні нових послуг й підвищенні тарифів.

Дев'ятий етап розвитку банківського бізнесу (2013-2018 рр.) вважається кризовим очищенням банківської системи України. Негативні процеси в діяльності банків на фінансовому ринку стали відповіддю на макроекономічні виклики, які виникли в наслідок геополітичної, економічної та політичної ситуації в країні. Попри те, макроекономічні аспекти не можна вважати головною причиною кризи. Вважаємо, що основними передумовами

виникнення таких проблем були: не достатня прозорість власності більшості українських банків, низький рівень якості звітності і аудиторських висновків, залучення депозитів населення за завищеними відсотковими ставками, ризикована кредитна політика, недостатня капіталізація банківського бізнесу, саме такі чинники у поєднанні з військовими діями на сході країни та змінами макросередовища, започаткували початок банківської кризи у 2014р.

Період кризового очищення мав низку позитивних результатів, зокрема: зростання капіталізації, підвищення прозорості функціонування та фінансової стабільності банків на фінансовому ринку. Також впродовж цієї стадії виникли нові соціально-економічних труднощі для країни, що супроводжували процес “оздоровлення” банківського бізнесу, а саме: посилене навантаження на Державний бюджет України через примусове фінансування Фонду гарантування вкладників фізичних осіб, втрата частини вкладених коштів фізичних та юридичних осіб, і як наслідок, зниження рівня довіри до банківського бізнесу в цілому.

Десятий етап (2019 – січень 2022 рр.) характеризувався стабільним розвитком банківського бізнесу. У п. 2.1. здійснено оцінку ефективності основних показників прибутковості банків (ROA, ROE, CIR, чиста процентна маржа, операційні доходи, чистий прибуток). За результатами дослідження можна стверджувати, що загалом банківський бізнес працював ефективно. Основними чинниками, які вплинули на динамічність його розвитку були: відсутність чіткої стратегії діяльності банку на ринку, високий рівень ризиків та відсутність стабільних джерел доходу, що поєднувалися з надмірними витратами.

У 2017 р. впроваджено в роботу Комплексну програму розвитку фінансового сектору до 2020 р., який затверджений Рішенням Правління Національного банку від 16 січня 2017 р. Відповідно це продемонструвало чітку орієнтацію НБУ на міжнародні стандарти та рекомендації Європейського органу з банківського нагляду і Базельського комітету з банківського нагляду. Зазначене вище впровадження встановило чіткий

орієнтир наближення вітчизняного банківського сектору до директив Європейського Союзу на виконання Угоди про асоціацію між Україною та країнами Європейського Союзу.

21 лютого 2021 р. Верховною Радою ухвалено Закон “Про хмарні послуги” відповідно до якого органи державної влади можуть використовувати хмарні технології для збереження даних [189], який закладає основні засади для розвитку платформ інформаційно-комунікаційних технологій, що базуються на хмарних обчисленнях та реалізації політики пріоритету хмарного середовища у сфері державного управління, освіти, науки та інших сфер суспільного життя. Фактично це наслідує підхід, який був запроваджений у 2011 р. багатьма провідними державами світу: США, Великобританією, країнами Європи.

Одинадцятий етап (лютий 2022 р. – до сьогодні) розвитку банківського бізнесу продемонстрував стійкість та злагоджену роботу банківського сектору. З початком військової агресії зі сторони Росії Національний банк створив умови для стабільного функціонування банків, запровадивши антикризові рішення. Важливо наголосити, що в Україні банківський бізнес знаходиться на високому рівні цифровізації. Належний рівень готовності забезпечило поширення пандемії, коли більшість банків налагодили роботу в дистанційному режимі. Саме тому 24 лютого більшість своїх функцій вони змогли легко перевести в цифрову площину.

Основними чинниками, які зумовили високий рівень стійкості банківської системи під час війни були: план безперебійної роботи та його реалізація; реформа банківської системи у 2014 р., що надало змогу банківському бізнесу швидко адаптуватися до функціонування в умовах повномасштабного російського вторгнення. Завдяки регулярному стрес-тестуванню зі сторони Національного банку України для банків – це дозволило банківському бізнесу зберегти ефективність, стабільність в надважкий час. Також варто наголосити, що НБУ утримався від ухвалення рішень щодо облікової ставки, яка до останнього часу зберігалася на рівні

10% річних, це дало змогу залучати недорогі кошти у вигляді депозитів під 4-9% річних у населення або користуватися рефінансуванням від Нацбанку під 11% річних. Таким чином, це стримало зростання вартості кредитів для бізнесу та населення, дозволивши Міністерству фінансів продавати військові облігації під 10-11 % річних. Зазначений підхід був виправданим під впливом психологічного шоку в умовах війни. Зміна облікової ставки мала б низькі шанси слугувати основним чинником стабілізації очікувань і стимулом для утримання у національній валюті активів, зокрема для підтримки фіксації обмінного курсу.

Доповнюючи зазначене вище, наголосимо, що для підтримки ефективного управління розвитком банківського бізнесу потрібно визначити подальші дії, які містять розроблені заходи щодо підвищення загальноекономічної ефективності банківської системи шляхом з'ясування сутності поняття управління розвитком банківського бізнесу, обґрунтування принципів управління розвитком банківського бізнесу, удосконалення механізму управління розвитком банківського бізнесу, визначення пріоритетних напрямів застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу, формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу. Зволікання із вирішенням важливих завдань розвитку банківського бізнесу перешкоджатиме формуванню інвестиційного потенціалу банків, що необхідний для економічного відродження України, оскільки ефективне управління розвитком банківського бізнесу є гарантією фінансової стабільності банківського сектору.

Пошук шляхів сприяння розвитку банківського бізнесу в Україні у сучасних ринкових умовах потребує наукового опрацювання. Аналізуючи доробок провідних вчених у сфері банківського бізнесу потрапляє до уваги той факт, що в економічній науці досі не сформовано визначення поняття “управління розвитком банківського бізнесу”. При цьому на практиці даний термін набуває все більшого поширення, і без однозначності тлумачення призводить до його хибного розуміння, а далі й до прийняття неефективних

рішень на основі нерозуміння змісту та повноти проблем, які дискутуються. Для визначення змісту поняття “управління розвитком банківського бізнесу”, передусім необхідно розглянути головні складові цього поняття. Такими компонентами є “банк”, “бізнес”, “управління” та “розвиток”. Важливою категорією, яка дає змогу розкрити економічну сутність поняття “управління розвитком банківського бізнесу” і яка пов’язує “банк” з “бізнесом”, є “банківська діяльність”.

Головним поняттям є “банк”. У науковій літературі викладено багато його визначень та єдиного підходу немає. В Енциклопедії банківської справи за ред. Стельмаха В. С. поняття “банк” тлумачать як грошово-кредитна установа, яка діє на фінансовому ринку, акумулює тимчасові грошові кошти і заощадження, здійснює кредитування фізичних та юридичних осіб, операції з векселями, іноземною валютою, золотом, коштовним камінням, випускає в обіг гроші і цінні папери, надає різноманітні послуги фінансово-економічного характеру, а також виконує інші функції [65, с. 10]. На нашу думку, таке формулювання має надто загальний характер й не розкриває особливостей банку в порівнянні з іншими фінансово-кредитними установами.

Вітчизняний науковець О. В. Дзюблюк сформував визначення, яке з іншої позиції розкриває сутність банку. Автор розглядає “сучасний банк, як універсальне фінансове підприємство, що здійснює управління ресурсами суспільства в їх грошовому виразі, а також виконує специфічні функції в економіці на законній підставі та під юрисдикцією державних органів, що забезпечують регулювання та контроль банківського бізнесу” [53, с. 16]. Дане твердження досить широко розкриває сутність банку і є достатньо обґрунтованим, проте воно схарактеризовує сутність тільки зі сторони господарської діяльності у державі.

Такий дослідник як А. М. Мороз визначив, що “банк” – це установа, що акумулює грошові кошти і заощадження, здійснює кредитно-розрахункові та інші операції [133, с. 110], що є цілком вірним, але надто

спрощеним і яке не розкриває усіх важливих ознак банку як специфічного суб'єкта господарювання.

Відповідно до Закону України “Про банки і банківську діяльність” встановлено економічні, організаційні, правові засади створення банків, а також їх реорганізації та ліквідації, поняття банк визначено як юридична особа, яка на підставі державної ліцензії має право здійснювати банківські послуги [180]. Це визначення розкриває суто юридичну складову банку, і не дає повного розуміння економічної сутності банку.

Зарубіжні науковці, зокрема представники Західної науки дотримуються твердження до визначення поняття банку як основного фінансового посередника на фінансовому ринку. Група економістів таких як А. Шеффле, А. Маршал, Г. Шульце-Генерніца, А. Ланцбург, вважають, що суть банків полягає в їх посередницькій діяльності [274, с. 203]. На думку банки виступають посередниками між тими, хто має капітал й відмовляється його використовувати самостійно, і тим хто таким капіталом не володіє, але відчуває у ньому потребу.

Таку ж думку підтримують Ф. Аллен, В. Дуглас, А. Даймонд, В.Кліффорд, Дж. Сміт, А. Бергер. М. Бойд та ін., які визначають поняття банк, як фінансовий посередник між інвесторами та підприємцями [226; 227; 255; 258; 282; 291]. Ми погоджуємося з тлумаченнями вказаними вище економістами, що “банки виступають у ролі посередника між різного роду економічними агентами”, проте визначення банку як посередника не дає змоги ґрунтовно підійти до визначення економічної сутності поняття, оскільки автори ставлять банки поряд з іншими фінансовими посередниками, серед яких кредитні спілки, страхові компанії, інвестиційні фонди, і тим самим ототожнюють банки з усіма фінансовими посередниками. Якщо розглядати поняття з іншої сторони сутності банку, то представляється загальне розуміння, більш ширше, враховуючи, що сучасний банк це швидше фінансовий супермаркет, а основна частина його діяльності відбувається на

грошово-кредитному сегменті фінансового ринку. З цієї точки зору, логічно вважати банк посередником грошово-кредитних відносин суспільства.

Проаналізувавши наукові підходи щодо визначення сутності поняття “банк” виявлено його багатосторонність з позиції: змісту здійснюваної фінансово-економічної діяльності; юридичного обґрунтування діяльності; з урахуванням важливості для забезпечення нормального функціонування економіки держави. Крім того, одні науковці називають банк підприємством, інші – установою. Оскільки банківська діяльність є підприємницькою діяльністю, вважаємо юридично правильним називати банк підприємством, а не установою.

В Україні функціонування банків набирає все більшої потужності і ними надаються все більше послуг. Очевидним є, що банківський бізнес пов’язаний з банківською діяльністю. Національний банк України визначає банківську діяльність як залучення грошових коштів як фізичних так і юридичних осіб, розміщення їх від свого імені, на певних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків [45]. Таким чином, банківську діяльність НБУ визначає через послуги, які банк надає клієнтам.

Проведений аналіз законодавства показує, що про банківську діяльність можна говорити не лише тоді, коли банки виконують дії з фінансовими інструментами, якими є гроші, цінні папери, валютні цінності тощо. Тобто, банківська діяльність – це сукупність дій банків з допомогою фінансових інструментів, що стосується обігу грошей, цінних паперів і валютних цінностей, як засобів платежу і збереження, та як товару.

В економічній літературі використовуються різні підходи до визначення поняття “банківської діяльності”. Науковець О. Барановський формулює банківську діяльність, як систему діючих спеціальних суб’єктів і операцій, здійснюваних банками як основними учасниками банківської системи щодо фінансових ресурсів, цінних паперів і валютних цінностей як засобів платежу, заощадження й товару [16, с. 12]. На нашу думку, дане

визначення характеризує банківську діяльність у досить широкому розумінні розкриваючи основні аспекти її функціонування.

Поняття банк тісно пов'язане із поняттям бізнес, й для з'ясування сутності банківського бізнесу, необхідно визначити також що таке бізнес. В науковій праці відповідну термінологію вперше згадав англійський банкір та економіст Р. Катильйон у XVIII ст., який розглядав бізнес як економічний процес узгодження попиту і пропозиції в умовах ризику [29, с. 132].

Досліджуючи поняття бізнес часто зустрічаємося з таким визначенням: бізнес – це економічна діяльність спрямована на отримання прибутку; будь-який вид підприємницької діяльності, що забезпечує дохід [87, с. 103]. Загалом, бізнес розглядають як ініціативну, економічну, виробничу, підприємницьку та посередницьку діяльність в умовах ринкової економіки, яка спрямована на створення власної справи для отримання прибутку шляхом використання трудових ресурсів, власних і позичених коштів” [96, с. 238]. Вважаємо, що дане визначення достатньо повно і точно характеризує сутність бізнесу.

У Економічній енциклопедії Б. Д. Гаврилишина бізнес подається як вид підприємницької, комерційної чи будь-якої іншої діяльності, що не суперечить закону та спрямована на отримання прибутку [64, с. 42]. У Сучасному економічному словнику А. Г. Загороднього подано таке тлумачення: бізнес (від англ. business – справа, підприємництво) – це ініціативна економічна діяльність, що здійснюється за рахунок власних чи залучених коштів на власний ризик і під власну відповідальність, що має за мету одержання прибутку та розвиток власної справи [223, с. 34]. Наведені визначення досить повно розкривають економічну сторону сутності бізнесу.

У загальному аспекті під бізнесом ми розуміємо економічну діяльність, головною метою якої є отримання прибутку. Проте, сучасний бізнес – це не просто діяльність для отримання прибутку, вона пов'язана з розвитком та конкурентоспроможністю. Розглянувши наведені вище

тлумачення, ми розглядаємо бізнес як будь-який вид економічної діяльності, який спрямований на отримання прибутку та розвиток власної справи.

Досить часто банківську діяльність ототожнюють з банківським бізнесом. Це близькі поняття, проте існують певні відмінності. Банківський бізнес більш ширше поняття, оскільки спершу відкривається бізнес (юридична особа, що здійснюватиме підприємницьку діяльність – банк), а потім вже цією особою здійснюється певний вид діяльності (у даному випадку – банківська діяльність).

Вважаємо, що банківський бізнес доцільно розглядати у двох аспектах:

- на мікрорівні – це діяльність певного банку чи певний вид його діяльності з метою отримання прибутку;

- на макрорівні – це діяльність банків держави чи певного регіону з метою отримання прибутку.

Як стверджує В. І. Міщенко “банківський бізнес – це сфера різноманітних послуг клієнтам у всіх секторах економіки – від традиційних депозитно-позичкових, розрахункових і касових операцій, що визначають основу банківської діяльності, до оновлених форм грошово-кредитних відносин та інструментів фінансового ринку. При цьому всі головні аспекти діяльності банків об’єднані єдиною стратегією управління банківським бізнесом, мета якої забезпечення належного рівня доходності і стабільності банків” [129, с. 60]. Таке формулювання більше підходить під тлумачення поняття бізнес загалом, але не суто банківського. Це пов’язано з тим, що банк не може надавати послуги у всіх сферах економіки (здійснювати торгівельні операції, виконувати архітектурне проектування тощо).

Економіст-науковець С. М. Козьменко визначає банківський бізнес як сукупність однорідних або взаємопов’язаних напрямків банківської діяльності, об’єднаних принципом обслуговування найважливіших сегментів ринку [91, с. 214]. У визначенні автор розглядає банківський бізнес як сукупність послуг певного банку. Проте, такий підхід визначає

“банківський бізнес” не як цілісну діяльність, а як окрему складову загального комплексу операцій банку.

На основі співставлення та порівняння різних підходів науковців до визначення поняття банку, банківської діяльності та бізнесу, а також аналізуючи законодавчі вимоги у сфері банківської діяльності, ми сформулювати власне визначення банківського бізнесу, яке пропонуємо розглядати як діяльність банків з надання банківських послуг з метою отримання прибутку. Таке подання визначення хоча й коротке, на нашу думку воно найбільш повно відображає реальний зміст досліджуваного поняття. Для того, щоб бізнес приніс бажані результати, необхідно провадити ефективне управління, оскільки саме правильно вибрані та цілеспрямовані дії зі сторони органів управління забезпечать не лише організацію діяльності людей, а й досягнення поставлених цілей та розвиток власної справи. Управління є невід’ємною частиною банківської діяльності. Розглядаючи зазначене вище поняття, ми не знайшли єдиного та однозначного визначення. Цьому поняттю дається багато тлумачень й значень. Варто наголосити, що управління охоплює велику кількість явищ, процесів і відношень.

О. І. Барановський вказує, що управління починається тоді, коли в яких-небудь взаємозв’язках, стосунках, явищах, процесах присутній свідомий початок, інтерес й знання, цілі та воля, енергія і дії людини [15, с. 12]. Погоджуємось з позицією автора, оскільки потреба в управлінні виникає тоді, коли є необхідність в узгодженні та розподілі діяльності певної кількості людей. Як подають у Фінансово-економічному словнику А.Загородній і Г. Вознюк “управління як свідомий цілеспрямований вплив зі сторони суб’єктів управління на економічні об’єкти, здійснюваний з метою скерувати їхні дії і отримати бажані результати” [223, с. 165].

Науковець Р. С. Дяків визначає, що управління – елемент, складова виробничих підприємницьких та інших відносин, що ставлять своїм завданням координувати, погоджувати діяльність людей й трудових

колективів щодо організації виробництва, матеріальних благ, їх розвитку, реалізації, продажу, споживання [66, с. 144]. Автор розглядає термін, не лише з позиції методу управління діяльністю людей, але й зі сторони сприяння розвитку та покращення матеріальних благ установи.

Розглянувши наведені вище формулювання науковців бачимо, що автори тлумачать його по-різному. На нашу думку, управління – це вплив суб'єктів управління на діяльність людей і трудових колективів для організації та розвитку виробництва, які спрямовані на отримання бажаних результатів. Управління банківським бізнесом – це вплив органів управління на діяльність банків для організації та розвитку банківських послуг, які скеровані на отримання прибутку.

Невід'ємним чинником ефективної діяльності будь-якої установи є її розвиток. Як зазначено у Економічній енциклопедії Б. Д. Гаврилишина розвиток – це спрямовані та закономірні зміни матеріальних та нематеріальних об'єктів, які мають незворотній характер, внаслідок чого відбувається перехід від менш розвинених форм таких об'єктів до більш розвинених. Розвиток буває: екстенсивний (розвиток виробництва за рахунок залучення додаткових ресурсів); інтенсивний (розвиток виробництва за рахунок більш ефективного використання наявних ресурсів); внутрішнім (джерело такого розвитку в середині об'єктів); зовнішнім (визначається лише зовнішніми чинниками) [64, с. 78].

Науковець Р. С. Дяків подає розвиток, як процес руху від нижчого до вищого (більших досягнень), в результаті чого відбувається зміна якості предмету, явища чи діяльності, перехід до нового прогресивнішого [66, с. 244]. Формулювання, яке описує автор є досить узагальненим, не розкриваючи усієї сутності розвитку. Загалом, розвиток необхідно розуміти як незворотній процес, який забезпечується ефективними управлінськими рішеннями для переходу від одного неповторного стану до іншого через процес змін. Унікальність конкретного стану розвитку банківського бізнесу забезпечується неможливістю повного повторення різноманітності, кількості,

якості й сили основних чинників впливу, що його визначають. Розвиток банківського бізнесу може здійснюватися у різних формах, які наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Форми розвитку банківського бізнесу

Форми розвитку банківського бізнесу	Характеристика
<i>Прогресивний</i>	зміна якості системи управління від нижчого до вищого
<i>Регресивний</i>	зниження рівня якості, деградація банківського бізнесу, падіння якісних та кількісних характеристик
<i>Ринковий</i>	збільшення клієнтської бази, зростання попиту на банківські продукти
<i>Організаційний</i>	процес розвитку з удосконаленням та оновленням на усіх рівнях управління банку шляхом використання культурних постулатів та технологічної прикладної науки про поведінку
<i>Екстенсивний</i>	збільшення того, що вже є
<i>Інтенсивний</i>	створення нових видів банківського бізнесу
<i>Сталий</i>	розвиток під впливом макро- та мікроекономічних чинників, зростання попиту та банківські товари та послуги, розширення масштабів функціонування, можливість забезпечення безперервного процесу розвитку на фінансовому ринку, збереження рівня забезпеченості фінансових зобов'язань протягом довготермінового періоду
<i>Управлінський</i>	виділена система управління розвитком банківського бізнесу, в якій об'єднані інноваційні та інвестиційні процеси, реінжинінг, що сприяють якісним та кількісним змінам у всіх організаційних напрямках банку, а також контури управління на основі зворотніх зв'язків, де виконуються стратегічні та тактичні завдання суб'єктів управління, а також використовується механізм управління розвитком банківського бізнесу

Джерело: побудовано авторкою на основі [88, с. 231]

Головною метою, яку ставлять перед собою власники банку, вкладаючи грошові кошти – досягнення високої ефективності функціонування банків для отримання прибутку, який необхідний для

залучення нового капіталу, що дає змогу збільшувати обсяги та підвищувати якість пропонованих послуг, стимулювати діяльність керівництва банку, оптимізувати витрати та розвивати банківські технології і бізнес загалом.

Питання ефективного управління розвитком банківського бізнесу достатньо актуальне сьогодні. Розглянувши детально усі складові елементи, які утворюють поняття “управління розвитком банківського бізнесу” ми вважаємо за доцільне запропонувати власне трактування. Управління розвитком банківського бізнесу – це цілеспрямований вплив суб’єктів щодо діяльності банку для ефективної організації його функціонування, що сприятимуть реалізації стратегії розвитку та досягненню очікуваних соціально-економічних індикаторів. Головним суб’єктом управління тут є вищі органи управління банку: Загальні збори акціонерів, Спостережна рада та Правління банку. Саме вони організовують управління розвитком банківського бізнесу на макрорівні.

Дослідження еволюції банківської справи свідчить про безперервний рух банків вперед, постійний пошук нових форм та методів управління, котрі під впливом глобалізаційних та євроінтеграційних процесів інтенсивно удосконалюються. Варто наголосити, що ефективне функціонування банківського бізнесу на фінансовому ринку відбувається за наявності різних видів забезпечення, зокрема: законодавчого, фінансового, стратегічного, організаційного, інноваційного, маркетингового та ін. У більшості країн світу, у тому числі й в Україні, робота банку піддається деталізованому управлінню чи не усіма аспектами діяльності зі сторони держави і самих комерційних банків, вивчення прогресивних механізмів управління, особливо щодо ефективності розвитку банківського бізнесу, вважаємо одним із пріоритетних напрямів

Головною проблемою дисертаційної роботи є пошук шляхів забезпечення ефективного функціонування і розвитку банківського бізнесу в сучасних ринкових умовах. Проте, без належного методологічного підходу досягти цього вкрай складно. У вітчизняній економічній науці методологію

розглядають як стратегію наукового пошуку [89, с. 56], тобто концептуальний виклад мети, змісту та методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної інформації про об'єкт вивчення [196, с. 56], у нашому випадку – про процеси управління розвитком банківського бізнесу в Україні.

Методологія посідає важливе місце в процесі вивчення питання управління розвитку банківського бізнесу й у науці загалом. Від її чіткого розуміння залежить досягнення мети і завдань наукового дослідження. Вважаємо, що важливість методології зумовлена функціями, які вона виконує [89, с. 56]:

- розкриває способи досягнення наукових знань, які демонструють динамічні процеси та явища;
- окреслює особливий напрямок, на якому досягається науково-дослідницька мета наукової праці;
- допомагає всебічно отримати інформацію, щодо процесу, який вивчається;
- сприяє виведенню удосконаленої інформації в теорію науки;
- збагачує термінологію понять в сучасній науці;
- систематизує наукову інформацію, на якій формуються об'єктивні дані і є своєрідним логіко-аналітичним інструментом наукового пізнання.

Аналіз функцій методології дає змогу зробити висновок, що це виклад мети та методів дослідження, які забезпечують отримання систематизованої інформації про явища та процеси. Методологія – наука про форми і способи дослідницької діяльності. При цьому головну роль відіграє метод, який є найважливішим структурним елементом поняття методології. Під зазначеним поняттям необхідно розуміти сукупність операцій теоретичного і практичного застосування, які підпорядковані вивченню певного процесу або явища [176, с. 120].

Систематизований спосіб досягнення теоретичного і практичного результатів базуючись на принципах пізнання, усвідомлення предмету та

явища, і законів, і законів функціонування його об'єкта і є методом [194, с.17]. Основна функція методу полягає в тому, що з його допомогою отримують нову інформацію про навколишнє середовище, заглиблюються у сутність і розуміння явищ, розкривають закони розвитку об'єктів, що досліджується. Сучасна наука містить велику кількість різних методів, які дають можливість вирішити поставлені наукові завдання. В процесі розв'язання завдань управління розвитком банківського бізнесу використано ті, які на нашу думку, дали найглибшу характеристику досліджуваного явища.

Загалом, метод дослідження складається з трьох елементів: прийом, підхід, спосіб [89, с.10]. Так, прийом – це інструментальна частина методу. Кожен науковець при дослідженні певного процесу чи явища повинен підібрати свій інструментарій – підготовчий етап дослідження. У нашій роботі застосовуємо прийоми класифікації, виділення окремих елементів із загальної маси, групування та ін. Підхід – це просторово-часова складова методу. У методологічному значенні дане поняття означає стратегічний принцип дослідження, його методологічну орієнтацію. Наголошуємо, що в залежності від психологічного типу людини, її знань, набутих навичок та реальних потреб залежатиме відповідно й підхід, котрий буде застосовуватися, а саме мікро- і макроекономічний, песимістичний, оптимістичний тощо. У дисертаційній роботі ми застосовуємо прагматичний, системний, а також професійний підходи.

В процесі вивчення питання щодо управління розвитком банківського бізнесу виявлено, що спосіб, це функціональна частина дослідження. В цьому аспекті застосовуємо статистичний, кількісний, системний аналіз та математичне моделювання. Усі ці види аналізу повною мірою будуть використані у другому розділі при проведенні оцінки ефективності реального фінансового стану вітчизняних банків, а також при моделюванні і прогнозуванні розвитку банківського бізнесу в Україні. Ми вважаємо, що зазначені вище методи необхідно застосовувати комбіновано з іншими, або

ж самостійно. Для більш ґрунтового дослідження проблематики управління розвитком банківського бізнесу, необхідно застосувати систему методів, зокрема: системний, порівняння, графічний, табличний, наукову абстракцію, метод експертних оцінок, статистичний, моделювання та ін. (рис.1.1). Розглянемо кожен із них детальніше.



Рис. 1.1. Методи дослідження управління розвитком банківського бізнесу

Джерело: розроблено авторкою на основі [196, с. 8]

Важливим методом у дослідженні управління розвитком банківського бізнесу є системний. Загалом, під системою розуміють множинність елементів з відносинами і зв'язками між ними, яка утворює певну цілісність. Відповідно, елементи системи – це її складова, що є неподільною з огляду на виконання певної функції. Варто виділити, що способи їх виокремлення є відносними і залежать від мети та завдань наукового дослідження.

Для формування теоретичного підґрунтя управління розвитком банківського бізнесу, варто виділити, метод порівняння. Побудова теорії – це процес постійного порівняння наших пояснень, теоретичних конструкцій з емпіричною реальністю. Оцінку ефективності діяльності банку не можливо здійснити відособлено, лише у порівнянні з іншими банками. На

нашу думку, достовірну інформацію можемо отримати лише за результатами порівняння даних з показниками конкурентів із середніми показниками у системі, з даними попередніх років чи запланованими індикаторами. З позиції забезпечення ефективності функціонування банку важливим є не абсолютний показник, а його відносне значення.

Важливо виділити, що у банківському бізнесі є різні за змістом та формою порівняння, а саме: якісні й кількісні, часові і просторові, за одним чи більше критеріями та ін. Проте, при його застосуванні виникає проблема пов'язана із зіставленням, тобто вибором бази порівняння. До прикладу, чи можна порівнювати ефективність функціонування вітчизняних банків і Німеччини, адже вони істотно відрізняються за розміром капіталу, рівнем технічного оснащення, формами організаційної структури, мірою державного регулювання тощо. Попри те, наголошуємо, якщо правильно вибрати критерії порівняння і вони будуть зіставними, то можна визначити особливості управління розвитком вітчизняного банківського бізнесу з огляду на зарубіжний досвід. Так, у першому розділі при аналізі наукових підходів до тлумачення основних складових поняття “управління розвитком банківського бізнесу”, “банківського бізнесу” та ін., для порівняння й визначення найповнішого, а також у другому і третьому розділах при удосконаленні системи управління розвитком банківського бізнесу, при здійсненні оцінки ефективності управління розвитком банківського бізнесу, порівнявши тенденції розвитку банківського бізнесу на прикладі окремих груп банків (банки з державною часткою; банки, які належать до іноземних банківських груп; банки з приватним капіталом).

Для відображення даних у дисертації використовуємо графічний метод, що полягає в наочному представленні економічних показників, чисел за допомогою геометричних знаків, малюнків й інших графічних об'єктів. Графіки мають велике аналітичне значення, оскільки дають змогу вивчити структуру, стан і динаміку явищ, взаємозв'язки між показниками. Застосовуючи їх, аналітичний матеріал стає більш зрозумілим і легшим для

сприйняття. За його допомогою наочно представлено не лише ефективність розвитку банківського бізнесу України, а й виявлено внутрішні та зовнішні чинники впливу.

У дисертаційній роботі систематично використовуються аналітичні таблиці, які є невід'ємним елементом методики дослідження. Аналітичну таблицю визначають як систему думок та міркувань, що відображаються мовою цифр і формами раціонального викладу досліджуваних даних. Табличний метод застосований у праці в основному у другому розділі й додатках, завдяки чому проведено аналіз норми діючих статутів вітчизняних банків, оцінено ефективність управління розвитком банківського бізнесу, побудовано симульативну модель розвитку банківського бізнесу. Вважаємо, що показники в таблицях розміщуються у логічній та послідовній формі, відповідно займають менше місця, у порівнянні з текстовим викладом, тому пізнавальний ефект досягається значно.

Для вивчення проблематики управління розвитком банківського бізнесу активно застосовано метод наукової абстракції. Вперше цей термін увів Д. Рікардо і визначається як очищення уявлень від випадкового, одиничного та виділення з них міцного, стійкого й типового. Загалом, метод наукової абстракції – спосіб упорядкувати досліджуваний об'єкт. Зазначений метод використано у всій роботі, оскільки врахувати всі чинники, що впливають на розвиток банківського бізнесу чи подати всі методи управління неможливо. Звертаємо увагу на ключові, на наш погляд, методи дослідження та управління, найважливіші чинники і подаємо лише пріоритетні напрями удосконалення управління розвитком банківського бізнесу в Україні.

Вважаємо, що дане дослідження не було б повним без застосування методу експертних оцінок. Сутність його зводимо до узагальнення оцінок експертів, що стосуються майбутнього розвитку економічного суб'єкта. Особливістю методу експертних оцінок є послідовне, індивідуальне, опитування фахівців. Зазначена вище методика унеможлиблює їх

безпосередній контакт між собою, й відповідно груповий вплив, котрий виникає в процесі спільної роботи і полягає в пристосуванні до думки більшості. Такий метод використали, зокрема, у другому розділі у процесі побудові симультазивної моделі розвитку банківського бізнесу.

Головну роль у науковому дослідженні відіграє статистичний метод, який доповнює теоретичний матеріал кількісними даними й демонструє процеси, що відбуваються у банківському бізнесі, а також дає змогу зробити якісний аналіз рівня розвитку банківського бізнесу. Даний метод відноситься до універсальних, оскільки його можна застосовувати у поєднанні з іншими. З його допомогою демонструємо процеси, що відбуваються у банківському бізнесі й робимо висновки про покращення чи погіршення рівня його ефективності.

Ще одним важливим методом є моделювання – вивчення об'єктів, явищ та процесів не безпосередньо, а з допомогою їх заміників. Модель в економіці – це образ, зображення, копія, план, карта, графік, [89, с. 180]. В загальному розумінні, під моделлю розуміють представлену чи матеріально реалізовану систему, яка відображаючи об'єкт дослідження здатна змінювати його так, що її вивчення дає нову інформацію об'єкт. Названий метод широко застосовується в роботі під час вивчення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на управління розвитком банківського бізнесу.

У процесі дослідження також застосовуємо метод узагальнення як логічний процес, що дає можливість переходу від одиничного до загального знання. Також, це продукт розумової діяльності, котрий проявляється у формі відображення загальних ознак і об'єктивних явищ. Відповідний метод використовуємо у всіх розділах наукової праці, а особливо, при формулюванні висновків до окремих розділів й дисертації загалом. Наука логіка виокремлює два методи їх отримання [194, с. 44]:

– індукція – пізнання, яке здійснюється через судження і дає змогу досягнути певного висновку, що є істинним, проте не гарантує його.

Індуктивний висновок може бути спростованим або узагальненим при наданні достовірних фактів. Метод індукції досягається при формулюванні закону при обмеженому об'ємі спостережень подій, які періодично повторюються;

– дедукція – це процес отримання часткових висновків на основі знання загальних положень, тобто рух мислення від загального до часткового, окремого. Висновки повинні гуртуватися лише на основі попередньо наведеної достовірної інформації про явище, що досліджується.

Узагальнюючи викладене вище, зазначимо, що поняття “управління розвитком банківського бізнесу” утворюється з таких складових елементів як банк, бізнес, управління та розвиток. Оскільки бізнес є економічною діяльністю, головною метою якої є отримання прибутку, банківський бізнес – це діяльність банків з надання банківських послуг з метою отримання прибутку. Дотримуючись принципу “від простого до складного” у дисертаційній роботі визначено, що управління розвитком банківського бізнесу – це цілеспрямований вплив суб'єктів управління щодо діяльності банку для ефективної організації його функціонування, що сприятимуть реалізації стратегії розвитку та досягненню очікуваних соціально-економічних індикаторів. При цьому розвиток є спрямованими змінами, внаслідок чого відбувається перехід банку від менш розвиненого до більш розвиненого, відповідно нового, прогресивнішого стану. Методологія дослідження управління розвитком банківського бізнесу, яку вибудовано повинна бути своєрідним напрямком до науково-пізнавальних результатів. Вважаємо, що цей напрямок може бути пройдений у випадку комплексного застосування зазначених методів, які логічно доповнюють один одного і таким способом можливо в сукупності дослідити розвиток банківського бізнесу, надати фахові рекомендації щодо подальшого удосконалення управління ним й забезпечити активний розвиток вітчизняної банківської системи в сучасних умовах господарювання.

1.2. Принципи управління розвитком банківського бізнесу

Глобальні зміни ринкових економічних відносин суттєво впливають на розвиток вітчизняного банківського бізнесу. В умовах посилення євроінтеграційних й глобалізаційних змін світової і вітчизняної економік змінюються стандарти функціонування банківського бізнесу та призводять до посилення впливу зовнішніх чинників на діяльність фінансових підприємств. У стрімких перетвореннях трансформації банків метою дослідження є визначення та обґрунтування принципів управління розвитком банківського бізнесу, які формують основу майбутнього розвитку підприємницьких структур. Визначення принципів управління розвитком банківського бізнесу є основним завданням для його успіху. Саме вони визначають стратегічний орієнтир, відповідно до якого повинен рухатися бізнес, виявляють уявлення про фінансові ринки споживачів, дають змогу визначити сильні та слабкі сторони, джерела можливих прибутків, конкурентів та ін., а також є основними критеріями для успішності ведення банківського бізнесу.

Аналіз стану банківського сектору в Україні демонструє, що сучасний спад діяльності суб'єктів банківського бізнесу в основному пов'язаний з тим, що принципи управління застаріли, оскільки не змінювалися впродовж тривалого часу. Втрата гнучкості в управлінні неодноразово приводила суб'єктів управління розвитком банківського бізнесу до втрати позиції на фінансовому ринку, а тому в управлінні цими підприємницькими структурами потрібно постійно відслідковувати економічне середовище функціонування й бути готовим до застосування змін для відповідності тенденціям ринку.

На нашу думку, для оперативного реагування на виклики зовнішнього світу банківський бізнес повинен мати надійну опору щодо ухвалення вірних рішень. Такою підтримкою є принципи управління розвитком банківського бізнесу – це основоположні правила, або засади, за допомогою яких доцільно

впливати на банківський бізнес і виконання котрих спрямоване на забезпечення його стабільності й ефективного розвитку. Вони повинні бути простими та зрозумілими для суб'єктів управління і постійно перевірятися практикою, а також ґрунтуватися на нормах права, адже фактично є нормативними прописами, обов'язковими до виконання. Дотримання принципів управління розвитком банківського бізнесу – це чітке виконання встановлених правил і норм, які дають можливість підвищити ефективність функціонування банку.

Для формування дієвих принципів управління розвитком банківського бізнесу, важливо визначити принципи діяльності банків, які зазначено на законодавчому рівні. Відповідно до Закону України “Про банки і банківську діяльність” визначено, що вітчизняна банківська діяльність базується на двох групах принципів, серед яких [180]:

- організаційно правові принципи – законність, незалежність, колегіальність управління, дотримання банківської таємниці;
- принципи забезпечення економічних засад роботи банків – робота в межах реально залучених ресурсів, побудова ефективних взаємовідносин з клієнтами на ринкових засадах, державне регулювання діяльності банків економічними методами.

Найважливіший серед усіх принципів діяльності банків є принцип законності. Даний принцип сформований ст. 8 Конституції України, відповідно до цього закону, банки повинні здійснювати свою діяльність на основі Конституції та законів України. Принципу законності повинні дотримуватися державні та недержавні підприємства, банківські і небанківські установи, об'єднання громадян та суб'єкти права. Функціонування банківського бізнесу в режимі законності передбачає дотримання законних інтересів всіх учасників правових відносин у банківській сфері – банків, юридичних та фізичних осіб, що є клієнтами банків. Згідно принципу законності, банки здійснюють лише ті операції, які

передбачено законодавством та згідно правил, визначених Національним банком України.

Наступним принципом діяльності банків, який визначено Законом України є принцип незалежності. Відповідно до Закону України “Про банки і банківську діяльність” ст. 5 визначено, що органам державної влади забороняються впливати на суб’єкти управління розвитком банківського бізнесу чи на працівників банку у процесі виконання ним службових обов’язків. Ще одним принципом є принцип колегіальності. Суб’єктами управління банків є Загальні збори, Спостережна рада та Правління банку. Ці органи є колегіальними. Тобто, основні питання обговорюються на засіданнях колективно і рішення у вказаних органах приймаються більшістю голосів, а саме коли за рішення проголосувало більша половина присутніх членів відповідного органу. Наприклад, відповідно до ст. 31 Статуту АТ “Мегабанку” ухвалення рішень загальних зборів учасників банку приймаються за наявності більшості голосів $\frac{3}{4}$ голосів акціонерів, які приймають участь у зборах. Зазначене вище свідчить, що рішення в банках приймаються колегіально, оскільки саме це дає змогу вирішувати складні питання за участі фахівців та з використанням їх досвіду.

Принцип дотримання банківської таємниці визначається у ч. 1 ст. 60 Закону України “Про банки і банківську діяльність” і визначає банківську таємницю як певну інформацію про діяльність та фінансовий стан банку й клієнта, а саме взаємовідносин з ним третьої особи при наданні послуги і розголошення якої може завдати шкоди (матеріальної чи моральної). Банківську таємницю можна розглядати у двох значеннях [180]:

- 1) обов’язок банку зберігати інформацію про операції, які здійснював клієнт щодо захисту від сторонніх осіб, тобто третіх осіб, насамперед конкурентів того чи іншого клієнта банку, таємницю щодо операцій, розрахунків, вкладів своїх клієнтів та кореспондентів;

2) різні види банківської таємниці, проте загалом це конфіденційна інформація про діяльність клієнта у банку, яка стала відома службовцю банку.

Суб'єкти управління та працівники банку зобов'язані дотримуватися принципу таємниці, тобто не розголошувати і не використовувати з вигодою для себе чи сторонніх осіб конфіденційну інформацію при виконанні службових обов'язків. В сучасних умовах посиленої цифровізація розвитку економіки та підвищеним рівнем конкретності на фінансовому ринку недотримання принципу банківської таємниці може призвести до негативних наслідків для банку і клієнтів. Що стосується принципів, які забезпечують економічні засади діяльності банків, то тут ключовим принципом є принцип діяльності банків в межах реально залучених ресурсів. Це свідчить, про те, що банки повинні забезпечувати кількісну відповідність між своїми фінансовими ресурсами, а саме кредитами та іншими активами. Передусім, це стосується термінів. Тобто, якщо банк залучає кошти на короткий термін, а вкладає у довготерміновій перспективі, спроможність банку розрахуватися за своїми зобов'язаннями вчасно може опинитися під ризиком. При роботі банку в межах реально залучених ресурсів зростає зацікавленість зі сторони банків у залученні депозитів та розпочинається конкуренція на фінансовому ринку щодо пасивів. В такому випадку банками повинно переміщуватися капітал у найбільш прибуткові і динамічні галузі.

Принцип повної економічної самостійності розглядається як економічна відповідальність банків за результати своєї діяльності. Відповідно до ст. 5 Закону України “Про банки і банківську діяльність”, банки мають право володіти, користуватися та розпоряджатися своїм майном. В даному випадку, економічна самостійність передбачає вільне розпорядження власними та залученими фінансовими ресурсами, свобода вибору клієнтів та вкладників, розпорядження доходами, які залишаються після оплати податків. Для того, щоб банк ніс повну відповідальність за результати свого функціонування на фінансовому ринку, він повинен бути

вільним при розпорядженні своїми фінансовими ресурсами, а також при визначенні термінів та умов при кредитуванні, проведенні банківських операцій.

Принцип побудови взаємовідносин банків з клієнтами на ринковій основі полягає у тому, що мобілізуючи тимчасово вільні кошти юридичних і фізичних осіб, банки при здійсненні кредитування спрямовують фінансові ресурси туди, де їхнє використання прогнозує високий прибуток, тобто банки враховують ринкові критерії прибутковості, ризиковості та ліквідності.

Наступним є принцип регулювання діяльності банків тільки економічними методами. За функціонуванням банків постійно здійснюється контроль зі сторони держави, тобто Національним банком України через аналіз економічних показників, яких у своїй діяльності повинні дотримуватися банки. Порухення зазначених державних нормативів може призвести до відкликання раніше наданої ліцензії Національним банком України і застосування ним адекватних санкцій до банку.

Розглянувши правові принципи, які визначено Законом України “Про банки і банківську діяльність” на яких ґрунтується робота вітчизняних банків, робимо висновок, що основним стимулюючим чинником функціонування банків є отримання максимального прибутку на основі переміщення капіталу. Всі вказані вище принципи є невід’ємною складовою у практичній діяльності. Якщо вони порушуються, то це насамперед, перешкодить вирішенню стратегічних завдань, які покладені на банки.

Вітчизняний науковець О. П. Орлюк запропонував тлумачення принципів діяльності банків і виділив наступні [142, с. 241]: незалежність у своїй діяльності, щодо переміщення коштів на фінансовому ринку; економічна самостійність щодо втручання органів державної влади та місцевого самоврядування у діяльність банків, за винятком вимушеного втручання у разі порушення законодавства України (в межах організації Національним банком України банківського регулювання та нагляду);

розмежування відповідальності між банками та державою; необхідною умовою є отримання банківської ліцензії на здійснення функціонування банку. передбачених законом, на фінансовому ринку; забезпечення банків правом оперативної самостійності у виборі клієнтів та видів здійснення операцій, за якими він буде функціонувати; створення умов для у фізичних та юридичних осіб права вільного вибору банку; обов'язковість виконання зобов'язань банком перед клієнтами та третім особами, першочергово – повернення коштів вкладникам банків.

Загалом, банківська діяльність є вигідним бізнесом. Науковці О.Васюренко та К. Волохата у своїх працях виокремили основні принципи цієї діяльності, зокрема: [36, с. 224]:

1) здійснення банківської діяльності в правовому режимі. Параметри організації та функціонування банків повинно здійснюватися відповідно до загальноприйнятих норм і стандартів, що рекомендовані Базельським комітетом з питань банківського нагляду;

2) прибуткова діяльність банків. Прибутковість – це основна мета функціонування банків на фінансовому ринку і без неї втрачається зміст економічного обслуговування. Отримати високу прибутковість банк може тоді, коли може краще задовольняти потреби клієнтів. Тобто, спільні інтереси клієнтів і банків є отримання прибутку;

3) забезпечення довірливих відносин між банками та клієнтами. Клієнти самостійно вибирають банк для здійснення своїх кредитно-розрахункових та касових операцій, можуть здійснювати свою фінансову діяльність в одному чи кількох банках;

4) функціонування банків за принципом “купити дешевше, а продати дорожче”. Стратегічні орієнтири діяльності банку полягають у дешевому придбанні ресурсів і продажу їх за високою ціною. Окрім того, важливим є врахування чинників, які впливають на рівень ризиків, серед яких – вибір надійних клієнтів, отримання гарантій, диверсифікація капіталу при освоєнні нових ринків);

5) ключове правило діяльності банків ”все для забезпечення належних умов для клієнтів, їх фінансової безпеки на підставі партнерських взаємовідносин, що базуються на принципі взаємної зацікавленості інтересів”. Такий принцип ґрунтується на тому, що банки є ризиковими, проте ризикувати повинні лише розміром свого капіталу;

Трансформаційні процеси, ризикованість, динамізм й глобалізація формують умови розвитку. Розглянуті вище принципи запропоновані науковцями, на нашу думку, найбільш ширше розкривають принципи банківської діяльності, оскільки враховують основні аспекти функціонування банків – прибутковість. Саме прибуток є головною метою та стратегічним орієнтиром діяльності банків, а його отримання дає змогу збільшувати обсяги та підвищувати якість пропонованих послуг, стимулює банк функціонувати з розширеним та удосконаленим спектром операцій та розвитком банківських технологій, сприяти конкурентоспроможності на фінансовому ринку та ін. Загалом, необхідно розуміти, що запорукою ефективного функціонування банку є забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів та якість пропонованих банківських послуг, сучасні трансформації діяльності банку переводить банки на новий рівень його функціонування.

В економічній літературі існують різні підходи щодо формування принципів управління бізнесом. В роботі розглянуто принципи управління класичної та американської наукових шкіл менеджменту щодо управління розвитком банківського бізнесу. Також проаналізовані підходи сучасних українських та закордонних науковців, які працювали над порушеною проблематикою. Основною метою роботи класичної наукової школи менеджменту була розробка універсальних принципів управління (табл. 1.2), які доцільно застосувати й суб’єктам управління розвитком банківського бізнесу.

Сучасні тенденції функціонування банків за умов посилення зовнішніх чинників нестабільності на фінансовому ринку свідчать про необхідність

удосконалення принципів управління. Так, А. Файоль, засновник класичної наукової школи менеджменту, був переконаний, що дотримання зазначених вище принципів забезпечить успішне функціонування організації. Основна увага приділялася персоналу, а саме адміністративному його складу. Принципи класичної наукової школи менеджменту ґрунтуються на системно-ситуаційному підході до розв'язання виробничих проблем, які виникають під час робочого процесу і визначають чим повинні керуватися менеджери і працівники.

Таблиця 1.2

**Актуальні для управління розвитком банківського бізнесу
принципи управління класичної наукової школи менеджменту**

Принципи	Характеристика
<i>Перерозподіл праці</i>	Врахування спеціалізації роботи та використання методу виробничого кооперування для більш ефективного використання робочого потенціалу
<i>Розмежування повноважень</i>	Кожен працівник повинен мати відповідні делеговані повноваження, для того щоб відповідати за свій об'єм роботи
<i>Підпорядкування умовам угоди</i>	Підпорядкування працівниками загальним цілям та завданням виробництва. Дотримання умов угоди між працівниками та підприємством. Менеджери повинні застосовувати справедливі покарання у разі порушення порядку.
<i>Безпосереднє керівництво</i>	Працівник отримує вказівки і відповідає лише перед одним, безпосереднім керівником.
<i>Інтереси підприємства</i>	Інтереси прибутковості підприємства переважають інтереси працівника
<i>Єдина мета</i>	Всі дії ієрархії управління скеровані на реалізацію стратегічної мети, об'єднані і функціонують за єдиним планом
<i>Винагорода</i>	Отримання підвищеної грошової виплати працівником за перевиконання роботи
<i>Єдиний цент управління</i>	Розподіл повноважень в організації роботи, де включено єдиний цент управління. Кращі результати досягаються при рівномірному співвідношенні централізації та децентралізації.
<i>Етика</i>	Кожен працівник на своєму місці і виконує свою роботу
<i>Розподіл праці</i>	Справедливість виконання поставлених завдань на усіх рівнях, у розподілі роботи та її результатів
<i>Стабільність</i>	Перебування суб'єктів управління та виробничого персоналу на своїй посаді

Джерело: побудовано авторкою на основі [9]

За підходом класичної школи менеджменту “управління” розглядається процес, який включає всі ситуаційні аспекти людської діяльності. Саме наукова школа менеджменту сформувала основи управління суб’єктами підприємництва і дала підґрунтя для подальшого ширшого вивчення впливу на ефективність роботи бізнесу загалом, у тім числі – банківського.

Представники американської наукової школи менеджменту вперше звернули увагу на роль людського фактору у виробничому процесі (табл. 1.3). У їхньому твердженні щодо формування принципів велике значення приділяється розробленню стимулів для покращення продуктивності праці. При цьому враховувалися фізіологічні можливості працівників.

Наукова школа менеджменту започаткувала управління у практичній діяльності, як самостійну сферу. Вона розробила принципи управління, застосування яких у бізнесі спрямоване на досягнення поставлених цілей шляхом організації ефективних взаємовідносин між людьми. Узагальнюючи викладені вище підходи класичної та американської наукових шкіл менеджменту робимо висновок, що у даних принципах першої і другої школи акцент направлений на “людський фактор”. Проте управління бізнесом загалом і банківським зокрема необхідно провадити і з позиції забезпечення його організаційної ефективності. З цієї точки зору варто застосувати наступні принципи [20]:

1) організаційної відповідності – форма організації бізнес-процесів повинна бути такою аби полегшити ухвалення рішень, а також контроль за їх виконанням;

2) об’єднання політики, стратегій розвитку та головних цілей – необхідні чіткі, сформульовані, взаємопов’язані і взаємообумовлені один одним, щоб дати змогу ухвалити ефективні рішення щодо забезпечення розвитку управління банківського бізнесу;

3) достовірності даних, які необхідно для підтримки зв’язків управлінців вищого і нижчого рівнів;

4) гнучкості – здатність банківського бізнесу змінювати свої цілі в залежності від впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, тобто коригування цілей відповідно до зміни обставин.

Таблиця 1.3

Актуальні для управління розвитком банківського бізнесу принципи управління американської наукової школи менеджменту

Принципи	Характеристика
<i>Управлінські процеси здійснюються навколо людини</i>	Завдання принципу полягає у розробленні людського потенціалу до спільної діяльності, забезпечити умовами для підвищення ефективності, оскільки людський внесок у вклад суспільства є залежним від ефективності управління підприємством.
<i>Управління здійснюється на основі культурних традицій суспільства</i>	Суб'єкти управління у зарубіжних країнах (Німеччина, Великобританія, Японія та Бразилія) здійснюють свою управлінську діяльність однаково. Те, як вони це роблять, може різнитися. Проте, основним завданням, яке постає перед управлінням у країнах, що розвиваються є у тому, щоб розпізнати ключові елементи їх традицій, історії та культури, що можна використати як своєрідні будівельні блоки для модернізації системи управління.
<i>Управління в контексті забезпечення простих завдань</i>	Кожен захід ставить перед управлінням вимоги щодо застосування чітких завдань. Його місія полягає у згуртуванні суб'єктів управління навколо стратегічних цілей. Без застосування такої умови підприємство залишається натовпом.
<i>Підприємство і кожен його член повинні розвивати свій потенціал</i>	Кожне підприємство складається з людського потенціалу з різними знаннями та навичками, що виконують різну складність роботи, тому повинно базуватися на комунікації між працівниками та їх індивідуальних можливостях.
<i>Підприємство повинно будуватися на комунікації між працівниками та суб'єктами управління</i>	Організаційна структура підприємства повинна бути побудована так, щоб охоплювати всі рівні організації, і визначати чітку організацію відповідальності на всіх структурних рівнях.
<i>Застосування у діяльності діагностичної оцінки діяльності структури</i>	Обсяг випуску продукції чи базові виробничі лінії не є адекватним виміром здійснення ефективного управління та оцінки здійснення діяльності, у даному випадку підприємство можна ототожнити з людиною, оскільки їх необхідні специфічні засоби для оцінки здоров'я і діяльності, такі ж способи потрібні і підприємству
<i>Результат діяльності підприємства</i>	Якщо розмова ведеться про ефективність діяльності підприємства, то варто наголосити, що вона ніколи не визначається у його стінах. В межах підприємства існують центри, які визначають вартість, результат.

Джерело: побудовано авторкою на основі [20]

Дані організаційні принципи управління банківським бізнесом, на нашу думку, є універсальними, оскільки направлені на ефективне функціонування банківського і будь-якого іншого бізнесу. Проте, розглянувши та співставивши ці принципи, ми виявили, що для комплексного забезпечення ефективності діяльності банківського бізнесу їх недостатньо. Важливими принципами ефективного управління розвитком банківського бізнесу також повинні бути: спрямування діяльності на отримання прибутку; збільшення темпів розвитку; забезпечення конкурентоспроможності на фінансовому ринку та інші.

Стабільний розвиток банківського бізнесу є важливою передумовою ефективного функціонування банківського сектору. Таку надійність не можуть гарантувати лише ринкові механізми. Важливо наголосити, що діяльність банків є специфічною з відповідною продукцією, послугами, рівнем ризиковості й методами управління. Проаналізовані принципи зумовлені науковими підходами, сформовані різними вченими-економістами та школами менеджменту демонструють, що загалом їхні принципи стосуються лише якоїсь однієї площини, тобто міжособистісних відносин всередині суб'єктів банківського бізнесу чи відносини "державо-бізнес" і не носять комплексного характеру. Тому завдання забезпечення системного розвитку банківського бізнесу вони не вирішують. Для рішення цієї проблеми розроблено власний комплекс принципів, впровадження яких суб'єктами банківського бізнесу сприятиме як підвищенню їхньої економічної ефективності на ринку, так і налагодженню якісних внутрішньо-організаційних процесів, законності діяльності та соціальній відповідальності банківського бізнесу.

Сформовані принципи управління розвитком банківського бізнесу поділяємо на чотири групи: економічні; організаційні; соціальні; правові. Саме такий їх склад, на наш погляд, повинен забезпечити системний розвиток управління розвитком банківського бізнесу в умовах високої

конкуренції та невизначеності ринку. Самі принципи у межах кожної групи подаємо нижче:

1. Економічні принципи:

1.1. Прибутковості. Головною ціллю банківського бізнесу є отримання прибутку. Саме для цього власники вкладають свої кошти у створення чи придбання банків.

1.2. Ризиковості. Для отримання прибутку банки повинні приймати ризики, але у той же час вони мають визначати імовірність реалізації ризиків, вимірювати розмір втрат від ризику, оцінювати економічну вигоду від прийняття ризиків та вживати заходів недопущення прийняття і реалізації не виправданих ризиків.

1.3. Надійності. Незважаючи на ризикованість діяльності, банки повинні бути надійним партнером своїм клієнтам і контрагентам, бути спроможними до виконання і своєчасно виконувати прийняті зобов'язання, мають вести прозору діяльність і бути фінансово стабільним.

1.4. Ліквідності. Банки повинні вчасно виконувати свої грошові зобов'язання, мати резерви ліквідності на випадок непередбачених подій, бути спроможним забезпечити поповнення ліквідних коштів в необхідний час та в необхідному обсязі.

1.5. Ефективності. Банки повинні так розподіляти і використовувати наявні у них фінансові, інтелектуальні та інші ресурси, щоб досягнути найкращого результату за найменших витрат. Вони повинні ставити цілі, планувати їх досягнення та досягати їхньої реалізації, передбачати загрози та вживати дієвих заходів їх нівелювання.

1.6. Взаємовигоди. Банки досягають бізнес-цілей тільки співпрацюючи та обслуговуючи інтереси інших юридичних та фізичних осіб. Щоб така співпраця була тривалою своєю діяльністю вони мають здійснювати на підставі довірливих партнерських відносин в основі яких лежать взаємна вигода фінансових компаній та їх клієнтів, партнерів, держави.

1.7. Розвитку. Для підтримки власної конкурентоспроможності банки повинні постійно докладати зусиль і вкладати кошти у власний розвиток: посилювати інноваційну та інвестиційну складову своєї діяльності, удосконалювати технології, впроваджувати нові продукти та процеси, застосовувати міжнародний досвід і експериментувати.

2. *Організаційні принципи:*

2.1. Взаємоузгодженості. Усі процеси в ефективному бізнесі мають бути взаємодоповнюючими і бути частиною єдиного цілого. Дії суб'єктів управління повинні здійснюватися відповідно до єдиної мети, за планом розвитку. Зв'язок між елементами має контролюватися з єдиного центру.

2.2. Професіоналізму. Банки повинні здійснювати свою діяльність командою досвідчених і кваліфікованих менеджерів та інших працівників, які здатні розпізнавати ризики та можливості, організувати ефективну роботу бізнесу, удосконалювати її, якісно задовольняти потреби клієнтів, розробляти та досягати власних бізнес-цілей.

2.3. Інформованості. Для прийняття виважених рішень суб'єкти управління розвитком банківського бізнесу повинні володіти достатньою кількістю достовірних даних. Для цього в банку має функціонувати чітка система збору та аналізу інформації, працювати механізм оповіщення менеджменту та працівників.

2.4. Самостійності. Банки вправі вільно розпоряджатися власними коштами та залученими ресурсами, розподілом прибутку. Вони вільні у виборі клієнтів та видів операцій, напрямів розвитку, формування стратегій діяльності. Ніхто не може втручатися у їхню діяльність (за винятком держави у межах виконання функції контролю).

2.5. Гнучкості. Зміни макро- та мікросередовища є постійним процесом і банківський бізнес повинен бути здатним швидко пристосовуватися до нових умов діяльності. Вміння та спроможність змінити тактику чи стратегію, розвинути нові компетенції визначають місце банку на фінансовому ринку.

2.6. Відповідальності. Банки несуть повну відповідальність перед своїми клієнтами, партнерами, державою відповідно до укладених договорів і взятих зобов'язань. Негативний фінансовий стан чи інші проблеми не можуть бути обґрунтуванням невиконання зобов'язань.

3. Соціальні принципи:

3.1. Етичності. Відносини між банком та його контрагентами повинні базуватися на встановлених в суспільстві високих етичних нормах. Працівники банку мають бути коректними у спілкуванні, чесними з клієнтами, іншими контрагентами та один з одним, з високими морально-етичними людськими характеристиками.

3.2. Справедливості. При реалізації встановлених в банку норм та правил на всіх управлінських рівнях повинні враховуватися інтереси клієнтів, партнерів, працівників, акціонерів відповідно до єдиних критеріїв. Ніхто не може мати ситуативних преференцій. Процес ухвалення рішень має бути прозорий, зрозумілий та об'єктивний.

3.3. Стимулювання. Для того, щоб самовіддано працювати, працівники банку повинні відчувати турботу, мати надійний соціальний захист, отримувати справедливе визнання і винагороду за працю. Банки мають забезпечити гармонію інтересів клієнтів, працівників та акціонерів і вживати заходів підтримки позитивного ставлення до себе.

3.4. Репутації. Банки повинні підтримувати на високому рівні свою репутацію, яка є основою довіри та лояльності до них з боку клієнтів і контрагентів. Для цього вони мають своєчасно виконувати зобов'язання, дотримуватися фінансової таємниці, не здійснювати сумнівних операцій, бути надійним партнером тощо.

4. Правові принципи:

4.1. Законності. Усі банки повинні здійснювати свою діяльність в діючому правовому полі, що забезпечує дотримання законних інтересів банків, юридичних та фізичних осіб.

4.2. Правотворчості. Банки повинні застосовувати у своїй діяльності власні політики та нормативні документи, які є обов'язковими для внутрішнього розпорядку роботи для усіх рівнів і у відповідності до яких повинні діяти всі, без виключення, банки Ці документи мають утворювати єдину систему.

4.3. Уповноваженості. Статутом та іншими внутрішніми нормативними актами усі посади та суб'єкти управління розвитку банківського бізнесу повинні бути наділені необхідними і достатніми повноваженнями. Повноваження органів одночасно мають доповнювати і зрівноважувати один одного утворюючи систему стримування та противаг.

Запропоновані принципи управління розвитком банківського бізнесу визначаємо, як основоположні правила, або засади, за допомогою яких доцільно впливати на банківський бізнес і виконання котрих спрямоване на забезпечення його стабільності й ефективного розвитку. На нашу думку, такі принципи є універсальними, оскільки направлені як на забезпечення прибутковості, нарощування фінансового потенціалу й зміцнення конкурентоспроможності на фінансовому ринку. Принципи будуються на аналізі сучасного стану економіки та її фінансової системи, проблемах, цілях та пріоритетах розвитку банківського бізнесу, потребах їхніх споживачів, партнерів, працівників та власників.

Ефективне застосування принципів управління розвитком банківського бізнесу на практиці сприятиме розвитку банку та зростанню економіки країни загалом. Таким чином, для того щоб банківський бізнес був прогнозованим, діяльність суб'єктів управління повинна базуватися на принципах управління розвитком банківського бізнесу, які спрямовують та координують їхні дії для стимулювання ефективної діяльності. Важливими принципами підтримки стабільності функціонування банківського бізнесу є принципи надійності, ліквідності, ефективності, професіоналізму, законності, репутації, взаємоузгодженості. Головною ціллю функціонування банківського бізнесу є отримання прибутку.

1.3. Теоретико-методологічні засади формування механізму управління розвитком банківського бізнесу

Глобалізація цифрової трансформації світової та національної економік призвели до змін у системі функціонування банків. Спостерігається посилення макроекономічного впливу на розвиток банківського бізнесу і водночас змінюється внутрішня парадигма управління його розвитком. Класична форма управління бізнесом з кожним днем стає менш актуальною, оскільки суб'єкти управління прагнуть не лише поточної стабільності, але й гнучкості та забезпечення довготермінової результативності діяльності. В цих умовах актуальним постає питання необхідності формування дієвого механізму управління розвитком банківського бізнесу. Особливо гостро це питання постає в період фінансової кризи, оскільки розвиток банківського бізнесу взаємозалежний від результатів суб'єктів ринкових відносин та економічних відносин загалом. Посилена конкуренція між банками зумовила необхідність розробки й використання ними механізму, який би сприяв ефективному функціонуванню й зростанню їх конкурентоспроможності.

Сучасні процеси розвитку банківського бізнесу на фінансовому ринку зумовлені динамічними та кризовими змінами, які мають низку особливостей, зокрема глобалізація світового ринку, лібералізація, руйнування кордонів між сферами діяльності різних фінансових інститутів, розвиток фінансових технологій, індивідуальність банківських продуктів та ін. В умовах постійної еволюції сучасної економічної теорії "механізм" розглядається більшістю науковців як загальну сукупність форм, методів та важелів для використання з метою вирішення стратегічних завдань економічного та соціального розвитку банківського бізнесу [4, с. 48]. Враховуючи це, вважаємо за доцільне розглядати механізм управління розвитком банківського бізнесу як сукупність взаємопов'язаних функціональних елементів (методів, інструментів і важелів), що формують параметри процесів розвитку, забезпечують його системність і неперервність

Застосування методів управління розвитком банківського бізнесу повинно передбачати попередній аналіз наслідків їх впливу на фінанси банку. Вони повинні стати основним підґрунтям для керівників різного рівня, щоб вжити необхідних заходів уразі потреби. Зарубіжний науковець Дж. Сінкі виділив методи залежно від впливу на елементи системи управління діяльністю банку і згрупував їх на адміністративні та економічні [285, с. 954]. Адміністративні методи автор визначив як методи, за допомогою яких суб'єкти управління можуть впливати на працівників банку та його стратегічну діяльність. Методи ґрунтуються на принципах центрального управління. Вони мають прямий вплив розпорядчого характеру на підпорядковані ланки організаційної структури банку. Економічні методи науковець розглядає як методи, що проявляють свій вплив на функціонування банку за допомогою фінансових інструментів. Враховуючи, що об'єкт управління має свою специфіку, що і зумовлює вибір необхідних методів. Саме економічні методи спрямовані на отримання прибутку та зменшення рівня ризиків і повинні використовуватися комплексно, оскільки утворюють систему впливу на розвиток банківського бізнесу.

Загалом, метод – це систематизована сукупність дій, які потрібно виконати, щоб реалізувати завдання чи певну мету. Під методом розуміють особливий спосіб або систему способів, які використовують до науково-практичної діяльності, що спрямовані на реалізацію теоретичного і практичного результату на основі застосування принципів пізнання діяльності, з урахуванням специфіки предмету, який досліджують і законодавче підґрунтя функціонування його об'єкту. На нашу думку, під методами управління розвитком банківського бізнесу необхідно розуміти способи реалізації стратегічних цілей управління банківським бізнесом. Іншими словами, це способи впливу на розвиток банківського бізнесу для досягнення бажаних стратегічних результатів, що визначені суб'єктами управління банку. Реалізація стратегічних цілей залежить від методів та

правильності їх застосування. Проте жоден із способів не є абсолютно достатнім і тому використовується комплексно (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методи механізму 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	Застосування ефективних інновацій для розвитку та стійкості банку у динамічному ринковому середовищі
	Управління маркетингом	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

Джерело: розроблено авторкою

Проведений поділ методів управління розвитком банківського бізнесу із установленим в сучасній науці принципом поділу на об'єкт на адміністративні, економічні, соціально-психологічні та правові, яких дотримується більшість науковців сфери менеджменту. Ми хочемо чітко показати де і як потрібно застосовувати фінансовий вплив на розвиток банківського бізнесу, щоб забезпечити досягнення цілей, адже фінанси у банківському бізнесі є основним об'єктом управління та джерелом прибутку і ризиків. З метою підвищення ефективності управління розвитком банківського бізнесу, нами сформовано систему конкретизованих методів, через які суб'єкти управління мають змогу дієвіше впливати на розвиток банківського бізнесу. Сформульовані методи механізму управління розвитком банківського бізнесу визначено комплексними методами, оскільки проявляються через свою дію шляхом сукупності способів впливу на об'єкт.

Як видно з табл. 1.4 до основних фінансових методів управління розвитком банківського бізнесу належать такі складові, а саме:

- прибутковість;
- активи;
- власний капітал;
- баланс;
- банківські ризики;
- ліквідність;
- зобов'язання.

Метод управління прибутковістю – це спосіб досягнення цілей бізнесу через здійснення заходів з формування та використання прибутку. Управління формуванням прибутку можна розглядати з двох позицій. Першу позицію займає метод управління доходами, який необхідний для забезпечення ефективного розміщення коштів на фінансовому ринку та встановлення адекватної ціни на банківські послуги. Другою позицією є управління витратами. З цієї позиції необхідно розглядати системно витратні статті, які дадуть змогу відшукати нові джерела збільшення прибутку.

Важливим є те, що метод управління прибутковістю у процесі своєї реалізації повинен забезпечити:

- 1) максимальний розмір прибутку і оптимальну пропорцію між допустимим рівнем ризику та рівнем прибутковості;
- 2) високу якість прибутку, який формується;
- 3) виплати потрібного рівня доходу у інвестований капітал власникам банківського бізнесу;
- 4) безперервне зростання вартості банку на ринку;
- 5) формування фінансових ресурсів в необхідній кількості за рахунок прибутку.

Основною метою методу управління прибутковістю є розподіл та ефективне формування отриманого прибутку, що спрямовані на розвиток банківського бізнесу та підвищення конкурентоспроможності на фінансовому ринку. Зазначений вище метод відіграє важливу роль у банківському бізнесі, оскільки його особливістю є забезпечення економічного розвитку банківського бізнесу, забезпечення високих конкурентних позицій у фінансовому просторі.

Метод управління активами необхідно розглядати як спосіб досягнення цілей розвитку банку через використання заходів щодо розміщення фінансових ресурсів на фінансовому ринку. Метод спрямований на забезпечення доходів від активних операцій та підтримки належного рівня дотримання збалансованості активів для підтримки довготермінової стійкості. При формуванні стратегії та підборі інструментів управління активами необхідно насамперед вирішувати проблему їх розміщення – кому позичати кошти, у які інструменти їх вкладати та на яких умовах. Метод управління активами є одним із основних чинників для забезпечення розвитку та прибутковості банківського бізнесу.

Основними завданнями методу є:

- утримання конкурентної позиції банку на фінансовому ринку;
- оптимізація ризиків;

- забезпечення подальшого розвитку банку;
- підвищення прибутковості, фінансової стійкості, ліквідності.

Управління власним капіталом передбачає створення спеціальних резервних фондів для погашення можливих збитків та забезпечення стабільності банківського бізнесу, котрі перебувають у розпорядженні банку протягом періоду його функціонування. Економічні наукові джерела засвідчують, що власний капітал є показником здатності подальшого розвитку та фінансової стабільності банківського бізнесу. Завданням методу є формування власних ресурсів, які забезпечуватимуть стабільність та розвиток банку з ефективним використанням накопиченої частини капіталу банку.

Важливим для методу управління власним капіталом є залучення та підтримка достатнього обсягу капіталу для розширення масштабів банківського бізнесу на фінансовому ринку та створення високого рівня захисту від ризиків. Розміри капіталу визначають, насамперед, обсяги активних операцій, величину депозитів, реальні можливості запозичення фінансових ресурсів, розміри кредитування та інші важливі показники, які впливають на подальший розвиток банківського бізнесу. Саме тому, для українських банків основним є завдання управління власним капіталом і для більшості з них стратегічною метою є його поповнення.

Метод управління балансом банку – це процес управління банківським балансом як єдиним цілим у взаємозв'язку та взаємообумовленості усіх його складових. Зарубіжний економіст Дж. Сінкі у своїх працях стверджує, 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” [285, с. 592]. Таке твердження підтримує вітчизняний науковець О. Кириченко, що “під процесом управління балансів банків розуміють скоординований процес управління

вимогами та зобов'язаннями установи, тобто всім балансом, а не окремими його частинами” [83, с. 5].

З урахуванням вказаних вище тлумачень вчених, метод управління балансом банку, розглядаємо як системний процес управління фінансами банку для формування їх структури з метою забезпечення основної мети функціонування банку, а саме зростання його ринкової вартості, прибутковості та задоволення потреб власників. Управління балансом банку є досить складною системою, елементами якої є об'єкти – фінансові ресурси, які знаходять своє відображення у балансі банку, і тим самим відображає фінансову структуру та стан банку на момент його поточної діяльності, а також суб'єкти управління, які охоплюють усі структурні рівні управління балансом банку.

Управління банківськими ризиками – це розробка та реалізація заходів з метою мінімізації рівня ризиків від впливом зовнішніх та внутрішніх негативних чинників, які виникають під час функціонування банку. Загалом, банківський ризик – це ситуаційна характеристика при веденні банківського бізнесу, яка демонструє невизначеність її результатів і показує вірогідність можливого відхилення дійсності від запланованого [3, с. 162]. Ризик – це ризикова можливість недоотримання банком доходів, або зменшення ринкової вартості капіталу внаслідок негативного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників [22, с. 110]. Збитки можуть бути прямими (втрата доходу) і непрямими (обмеження банку досягати своїх стратегічних цілей)” [18, с. 164]. Зазначенні обмеження не даватимуть змоги зробити повноцінну діяльність банку або використовувати всі можливості для розширення масштабів ведення банківського бізнесу на фінансовому ринку.

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.

Наступним методом є управління ліквідністю. Для кращого розуміння банківська ліквідність відіграє ключову роль у роботі банку забезпечуючи його стабільність. Без належного рівня ліквідності банк не в стані виконувати свої функції перед кредиторами і здійснювати операції з фінансового обслуговування своїх клієнтів. Саме тому даний метод є одним з основних у забезпеченні розвитку банківського бізнесу.

У світовій практиці управління розвитком банківського бізнесу під ліквідністю банку розуміють його здатність до швидкого задоволення потреб у грошових коштах. Банківська ліквідність безперервно перебуває під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників ринкового економічного середовища. Такий метод спрямований на виконання вимог за депозитними операціями, задоволенням попиту на кредитні ресурси, оптимізацію вартості фінансових ресурсів на ринку банківських послуг, обмеження щодо неприбуткового продажу активів, дохідність від здійснення банківських операцій та прибутковості банківського бізнесу загалом.

Метод управління зобов'язаннями банку проявляється через залучення коштів з найменшими витратами для фінансування активних операцій банку, що зобов'язують його сплатити вказану суму коштів у зазначений час. Зобов'язання банку розділено на залучені і позичені кошти.

У наукових джерелах, залучені кошти розглядають як зобов'язання банків перед вкладниками, які надано у тимчасове користування у розпорядження банку. Позичені кошти – це позики на фінансовому ринку, які залучаються у формі міжбанківського кредитування в тому числі Національного банку України, операцій з цінними паперами на вторинному ринку. Залучені кошти забезпечують формування ресурсної бази банку. Загалом, необхідно розуміти, що метод управління зобов'язаннями скерований на формування фінансових ресурсів банку з урахуванням

найменших ризиків, щоб фінансувати кредити та здійснювати інші банківські послуги, які користуються ринковим попитом.

Другою групою методів управління розвитком банківського бізнесу є нефінансові методи управління, зокрема:

- метод управління організаційною структурою;
- метод управління інноваціями;
- метод управління маркетингом;
- метод управління технологіями;
- метод управління персоналом.

Метод управління організаційною структурою у нашому розумінні визначається як процес, в якому різносторонньо розмежовуються сфери відповідальності структурних рівнів управління банківського бізнесу, встановлюються взаємозв'язки на цих рівнях, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей та завдань для ефективної організації функціонування та розвитку банківського бізнесу на фінансовому ринку.

Організаційна структура банку – це фундаментальна складова, від якої залежить ефективність діяльності банку. Вона відображає логічні взаємозв'язки всіх рівнів управління, розмежовує сфери відповідальності діяльності банку, оптимізує процеси інформаційного забезпечення, що дає змогу досягти виконання поставлених завдань з високою ефективністю. Злагодженість функціонування внутрішньобанківських систем, процедур прийняття управлінських рішень, розподіл функцій та повноважень – запорука продуктивної взаємодії всіх підрозділів банку.

Завдання методу полягає в тому, щоб через створення нової моделі організаційної структури 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 злагоджене та ефективне функціонування банку на всіх його рівнях.

Метод управління інноваціями визначено як спосіб досягнення стратегічних цілей банку через застосування низки заходів нововведень, які випереджають попередні технології та продукти. Впровадження інновацій повинно базуватися на результатах маркетингових досліджень та стратегії розвитку банківського бізнесу. Нові та удосконалені банківські продукти дають змогу пришвидшити обслуговування клієнтів, надавати якісні послуги, що сприятимуть додатковим зручностям і збільшуватимуть обсяги продажів, а насамперед покращувати аналітично-управлінські процеси у банківському бізнесі.

Метод управління маркетингом – це досягнення стратегічних цілей розвитку банківського бізнесу шляхом використання у своїй діяльності маркетингових заходів, через формування попиту на фінансовому ринку та максимального задоволення потреб клієнтів. З цією метою суб'єкти банківського бізнесу досліджують тенденції ринку та потреби споживачів і запроваджують продукти, які спроможні задовольнити не тільки існуючі, а й нові потреби клієнтів. Важливими заходами тут є вивчення потреб споживачів та кон'юнктури ринку, удосконалення банківських продуктів, стимулювання продажу через маркетингові канали, цінову політику та системи обслуговування.

Основними завданнями методу управління маркетингом 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;
- аналіз 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;

- реалізація цінової політики банку, яка орієнтована на індивідуальне обслуговування клієнтів, особливо прибуткових для банку;

- впровадження заходів щодо поширення банківських продуктів і послуг, включаючи індивідуальне і дистанційне обслуговування клієнтів з використанням перспективних технологій, засобів і методів продажів (мобільний, Інтернет-банкінг);

- 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.

Методом управління технологіями є процес підбору програмного та технічного забезпечення, яке відповідає ринковим потребам клієнтів та можливостям банківського бізнесу. Застосовуючи технології у свою діяльність банки мають змогу розширити спектр продуктів і цим самим сприятиме залученню клієнтів та розширенню банківського бізнесу на ринку. Зазначений метод спрямований на забезпечення стабільного розвитку банківського бізнесу, високого рівня конкурентоспроможності на ринку банківських послуг, залучення клієнтів шляхом задоволення їх потреб та отримання прибутку від здійснення маркетингової діяльності.

Основними завданнями даного методу є:

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

- забезпечення переваг в конкуренції, а також структурних підрозділів апаратним та технічним забезпеченням, що дасть можливість швидко обслуговувати клієнтів.

Метод управління персоналом банку – це функція суб'єктів управління для здійснення впливу на підлеглі ланки організаційної структури банку, шляхом координування та контролю їх діяльності. Метод

повинен охоплювати мотивацію, адаптацію, оцінку, залучення, планування та розвиток персоналу й передбачає виконання завдань [46]:

- 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) підтримка високого рівня якості життя працівників;
- 5) зв'язок суб'єктів управління із усіма працівниками;
- 6) забезпечення позитивного психологічного клімату в банку.

Запропоновані вище методи управління розвитком банківського бізнесу повинні застосовуватися комплексно і утворювати єдину систему. Такий підхід дає змогу вибудувати дієвий механізм вплив суб'єктів управління на об'єкти управління банківського бізнесу з метою забезпечення ефективного функціонування банку та усіх його бізнес-процесів. Саме тому, кожен суб'єкт управління банківського бізнесу з урахуванням налагодження ефективності діяльності повинен вживати заходи щодо цілеспрямованого управління прибутковістю, активами, власним капіталом, балансом, банківськими ризиками, ліквідністю, зобов'язаннями, організаційною структурою, інноваціями, маркетингом, технологіями, персоналом, які разом визначають життєздатність суб'єкта банківського бізнесу та його потенціал.

Наступною складовою механізму є інструменти управління розвитком банківського бізнесу. Загалом, під поняттям інструменту розуміють засіб для досягнення мети та виконання стратегічних завдань [7, с. 75]. Важливим є розуміння, що у міжнародній економічній практиці використовують термін “фінансовий інструмент”, що визначено “як будь-який контракт, який спричиняє виникнення фінансового активу одного банку і фінансового зобов'язання капіталу іншого банку“ [72, с. 74]. У словниковій літературі зазначено, що “фінансовий інструмент – це будь-який документ, що є свідченням боргу, продаж або передання якого забезпечує продавцю

отримання фінансів. Прикладами фінансових інструментів є векселі, облігації й інші цінні папери, а також депозитні сертифікати” [63, с. 240].

В процесі узагальнення виділених раніше тлумачень поняття “інструмент” визначено, що інструменти управління розвитком банківського бізнесу – це засоби інформації, що підтверджують гроші та інші види прав чи зобов’язань і мають юридичне оформлення й використовуються для ефективної організації функціонування банку та отримання ним більших прибутків. Інструменти управління розвитком банківського бізнесу здійснюють функції передачі інформації, а ключовим завданням є допомога у забезпеченні його розвитку. У процесі дослідження визначено групи інструментів управління розвитком банківського бізнесу (рис. 1.2): платіжні; фінансові; нормативно-правові.

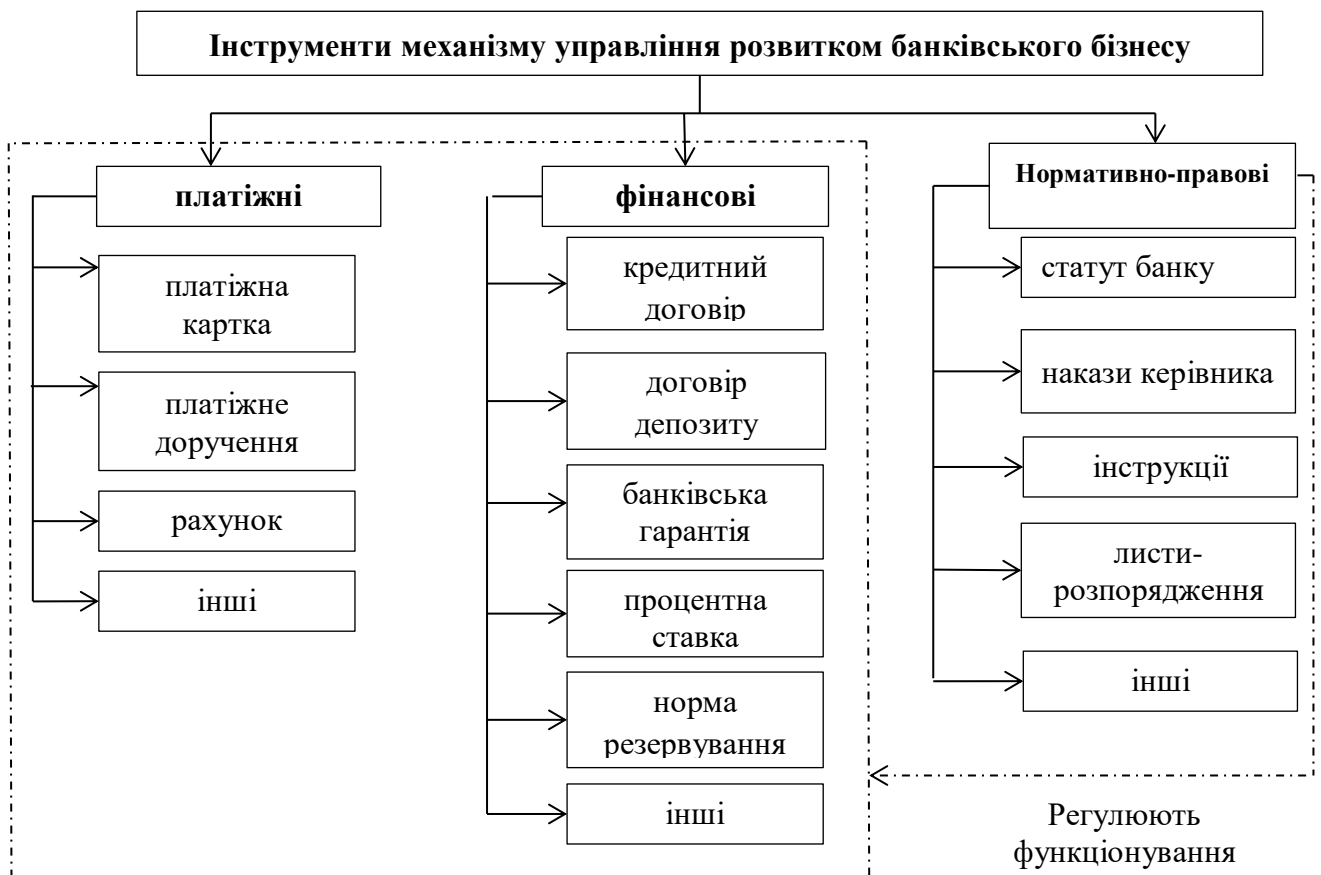


Рис. 1.2. Інструменти механізму управління розвитком банківського бізнесу

Джерело: розроблено авторкою

Платіжні інструменти є засобами платежу, які виконують функцію передачі інформації, в якій містяться відомості про деталі переказу чи платежу грошових коштів. Ключовими елементами такого виду інструменту є: зобов'язання, яке потрібно виконати; платник – сторона, що здійснює платіж; отримувач – сторона, що отримує платіж; вид платежу; банки списують вказану суму з рахунку платника і перераховують її на рахунок отримувача.

При виконанні платежів банки використовують інструменти такі як:

1) платіжна картка – це електронний платіжний засіб в установленому законодавством порядку у вигляді пластикової чи іншого виду картки, яку використовують для переказу коштів з рахунку платника, або з рахунку банку з метою здійснення оплати за товари чи послуги [98, с. 80].

Для багатьох банків платіжні картки стали новим напрямом бізнесу та ефективним фінансовим інструментом. Це зумовлено зацікавленістю клієнтів у зручному та надійному засобі розрахунку, за допомогою якого можна отримувати заробітну платню та пенсію, розраховуватися в торговельних мережах, замовляти та оплачувати різноманітні послуги, здійснювати банківські перекази та отримувати кредити.

Для підвищення ефективності використання клієнтами платіжних карток, банки повинні пропонувати найбільш ширший перелік додаткових послуг та розширити можливості банкоматного сервісу. Випуск банком міжнародних банківських платіжних карток, дає змогу вивести банківський бізнес у міжнародний фінансовий простір, підняти імідж банку, розширити масштаби функціонування бізнесу банку на внутрішньому фінансовому ринку.

2. Платіжне доручення – це документ для здійснення розрахункових операцій, який містить доручення платника банку щодо переказу вказаної суми зі свого рахунку на рахунок отримувача [180]. Здійснюючи переказ коштів банк отримує відрахування (комісійні) за здійснення послуг і тим самим збільшує процентні доходи.

3. Рахунок – це вид банківського облікування, який відкривається для юридичних та фізичних осіб на договірній основі для зберігання коштів чи здійснення розрахункових та касових операцій відповідно до умов договору та чинного законодавства [109, с. 307]. Відкриваючи рахунки для юридичних та фізичних осіб банк сприяє збереженню та розширенню клієнтської бази. В таких умовах він стає центром обслуговування клієнтів на довготривалій термін, і формує нові джерела надходжень фінансових ресурсів для можливості подальшого кредитування.

Здійснення платіжних операцій банком підвищує його роль на фінансовому ринку як розрахункового центру і посередника. З розширенням спектру надання послуг банк тим самим нарощує комісійні доходи, що сприяє зростанню прибутку та розвитку. Фінансові інструменти управління розвитком банківського бізнесу варто розглядати як активи та пасиви банку, які обертаються на фінансовому ринку і є законними вимогами їх власників на отримання грошового доходу в майбутньому і за допомогою яких реалізуються банківські операції.

До фінансових інструментів управління розвитком банківського бізнесу відносять:

1) кредитний договір – це цивільно-правовий вид документу, який допомагає визначити взаємні юридичні права та зобов'язання, відповідальність сторін (банку та клієнта) з отримання фінансових ресурсів на умовах повернення, платності та термінів для цільового використання. Кредитування є однією із ключових функцій банку, оскільки надання кредиту є основним джерелом його доходів, які дають змогу збільшити фінансові ресурси, розширювати і розвивати банківський бізнес.

2) договір депозиту – це документ відповідно до якого одна сторона, що прийняла від іншої сторони певну грошову суму у готівковій та безготівковій формі, у національній чи іноземній валюті, які розміщуються клієнтами на особистих рахунках банку на договірній основі і на визначений термін, виплачуються вкладнику відповідно до умов договору та чинного

законодавства. Депозити є основним джерелом формування ресурсної бази банку;

3) банківська гарантія – це зобов’язання банку здійснити платіж в межах зазначеної суми за свого клієнта у випадку невиконанням ним умов договору. Перевагою такого інструменту є те, що банківська гарантія може обслуговувати зовнішньоекономічні операції. Надаючи банківську гарантію банки мають змогу отримувати комісійні доходи, хоча процентна ставка менша у порівнянні з кредитними операціями;

4) відсоткова ставка – це сума, яка набуває вираження у відсотках і сплачується за використання коштів чи здійснення банківських операцій. Загалом, це основний інструмент, що формує та збільшує рівень прибутковості банківського бізнесу;

5) норма резервування банку визначається як установлення Правління Національного банку України відсоткове співвідношення між сумою обов’язкових резервів та загальною сумою пасивів банку, до яких застосовують резервні вимоги. Для покриття збитків від банківського бізнесу банки створюють спеціальні фонди для покриття рівня ризиків, що можуть виникати в діяльності банку.

З метою забезпечення ефективного використання інструментів управління розвитком банківського бізнесу необхідно встановити правила, які б регулювали права та обов’язки усіх сторін здійснення операцій. Такі правила визначаються правовими інструментами управління розвитком банківського бізнесу, які охоплюють способи та інструментарій впливу суб’єктів управління на об’єкти банківського бізнесу в основі яких лежать юридично оформлений “авторитет” керівництва.

Нормативно-правові інструменти управління розвитком банківського бізнесу регулюють функціонування платіжних та фінансових інструментів банком. Вони регламентуються правовими документами Конституції України, Цивільним кодексом України та Законом України “Про банки і

банківську діяльність” та іншими актами законодавства України та підзаконними нормативно-правовими актами.

До нормативно-правових інструментів управління розвитком банківського бізнесу відносять:

1. Статут банку, що визначено як сукупність певних правил, які регулюють порядок функціонування банку на фінансовому ринку, його взаємовідносини із зацікавленими сторонами, визначення та встановлення прав та обов’язків суб’єктів управління.

2. Накази суб’єктів управління – документи, що видаються посадовими особами банківського бізнесу в рамках їх компетенції, котрі мають юридичну силу до працівників банку, яким адресовані видані розпорядження.

3. Інструкції – документ, в якому визначено правила, що регулюють обов’язки задіяних сторін діяльності та поведінку працівників при виконанні службових обов’язків.

4. Листи-розпорядження – це основні документи, що забезпечують розпорядчу діяльність банку.

Вказані нормативно-правові інструменти управління розвитком банківського бізнесу, а саме статут банку, накази керівника, інструкції та листи розпорядження є основним елементами управління організаційною структурою банку, оскільки забезпечують злагоджену роботу банку на всіх рівнях, а також регулюють обов’язки усіх учасників здійснення банківської діяльності.

Враховуючи, що банк є виробником специфічного продукту, йому необхідні інструменти для здійснення банківських операцій. Саме тому, інструменти управління розвитком банківського бізнесу покликані забезпечувати виконання стратегічних цілей розвитку банківського бізнесу, досягнення прибутковості діяльності банку, збільшення клієнтської бази, розширення спектру банківських послуг, інновація банківських продуктів, цифровізація діяльності, завойовування фінансового ринку, утримання

висококонкурентних позицій та ін. Засобами для досягнення поставлених цілей є запропоновані інструменти.

Третьою складовою механізму управління розвитком банківського бізнесу є важелі. У Сучасному економічному словнику термін “важіль” описується, як “засіб, котрим можна посилити діяльність кого-, чого-небудь, що сприятиме розвитку” [223, с. 72]. Дане визначення хоча і має узагальнений характер, проте чітко підкреслює дієвий характер важелів. Розглянуте вище тлумачення економічної сутності поняття “банківського важілю” дає змогу визначити, що це сукупність економічних засобів, які використовуються при здійсненні банківського бізнесу для підтримки сприятливих умов його функціонування та розвитку, відповідно до стратегічних цілей і завдань. Вважаємо за доцільне подати визначення важелю управління розвитком банківського бізнесу, як сукупність економічних засобів, які використовує банк для забезпечення ефективної організації функціонування шляхом створення умов реалізації поставлених цілей та завдань, які сприятимуть отримання прибутку й розвитку банку.

Важелі управління розвитком банківського бізнесу поділяємо на три групи, зокрема: економічні, організаційні та соціальні. Запропоновані важелі спрямовані на забезпечення ефективного функціонування відповідно економічної, організаційної, та соціальної діяльності банку. Економічні важелі управління розвитком банківського бізнесу розглядаємо як сукупність засобів впливу на діяльність банку, які скеровані на забезпечення прибутковості у довготерміновій перспективі. Сюди відносимо: розподіл прибутку, залучення клієнтів, підписання договорів, відкритість ведення банківського бізнесу, ціноутворення та ін. Застосування економічних важелів у банківському бізнесі дасть змогу досягнути поставлених стратегічних завдань у процесі управління розвитком банківського бізнесу.

Організаційні важелі банку зосереджені на формуванні і реалізації заходів створення сприятливих умов для організації ефективного функціонування та розвитку банку. Основними видами організаційних

важелів є внутрішні нормативні документи й планування діяльності банку. Саме вони покликані забезпечити здійснення управлінського впливу на розвиток банківського бізнесу і визначають дотримання усіх сторін регламентуючих внутрішніх документів, встановлених правил та норм.

Наступним видом є соціальні важелі, корті розглядаються як сукупність способів впливу на банківський бізнес, що спрямовані на забезпечення мотивації персоналу й соціальну відповідальність, створення належних умов праці, а саме соціально-психологічного клімату у робочому середовищі, позитивну динаміку взаємодії суб'єктів управління і підлеглих ланок їх підпорядкування, безперервний контакт керівників та підлеглих, формування корпоративної культури й зв'язок з громадськістю. Застосування цих важелів сприятиме створенню належних умов для ведення прозорості банківського бізнесу через працюючий потенціал банку. Загалом, кожен із представлених важелів знаходить своє застосування у контексті забезпечення ефективного функціонування та розвитку банківського бізнесу.

Запропонований механізм управління розвитком банківського бізнесу (рис. 1.3) допомагає створити єдину систему впливу на розвиток банківського бізнесу. Загалом, це визначається діями керівництва – грамотним управлінням активами і пасивами, власним капіталом, управління ризиками, ліквідністю, персоналом та вмінням вибудувати ефективну організаційну структуру.

В сучасних умовах розвитку банківського бізнесу діяльність банку характеризується високим рівнем ризиковості, нестабільності й динамічності. Саме такі характеристики зумовлюють необхідність пошуку нових шляхів і методичних підходів щодо вирішення нез'ясованих питань сучасних реалій, які забезпечували успішне функціонування банківського бізнесу на вітчизняному фінансовому ринку. Процес управління розвитком банківського бізнесу здійснюється на основі застосування методів, інструментів та важелів, який в сукупності утворюють єдиний потужний механізм управління розвитком банківського бізнесу.

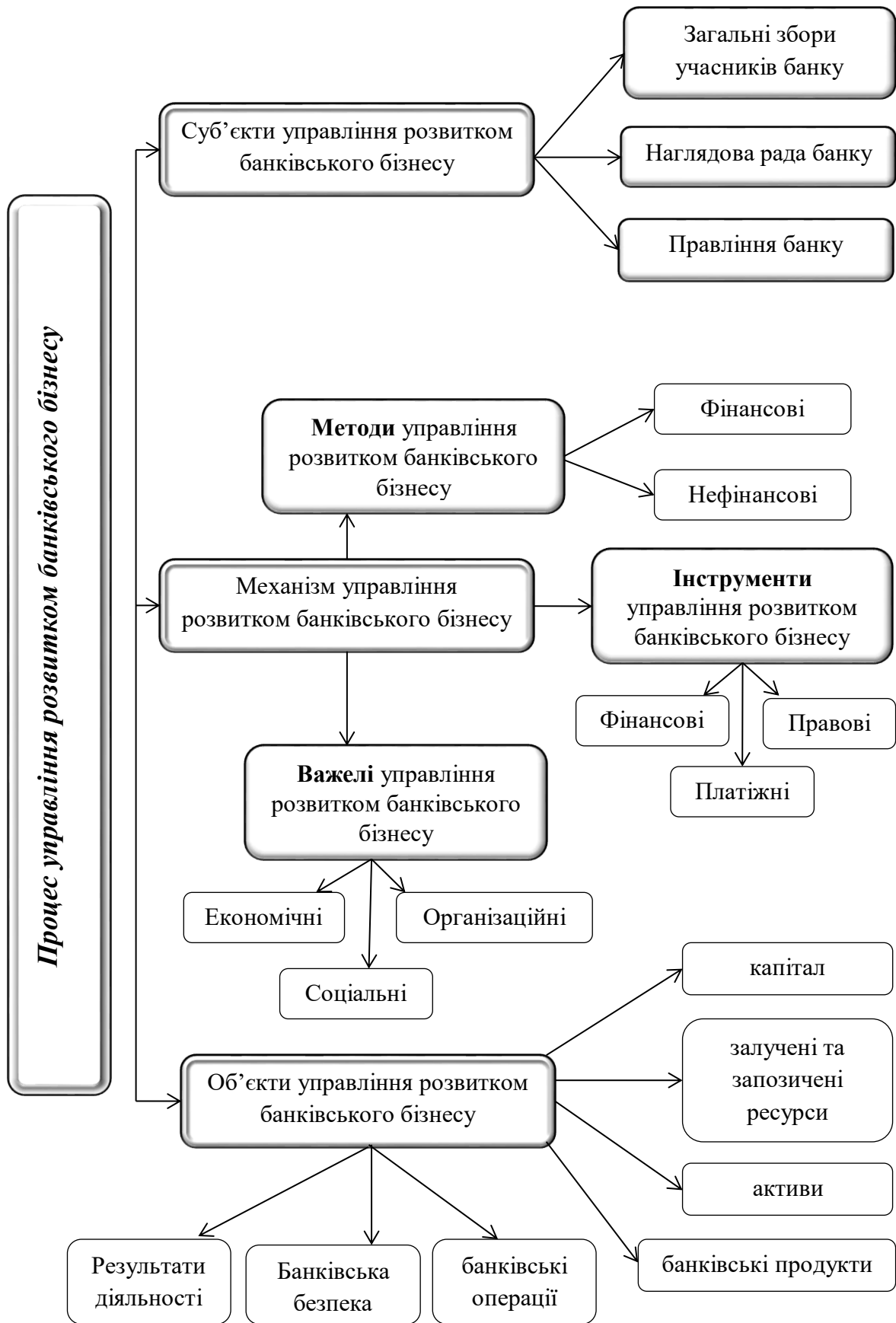


Рис. 1. Механізм управління розвитком банківського бізнесу

Джерело: розроблено авторкою

З позиції системно-структурного підходу пропонуємо розглядати механізм управління розвитком банківського бізнесу, як взаємоузгоджену сукупність методів, інструментів і важелів, які використовують суб'єкти управління для прийняття ефективних управлінських рішень в організації банківського бізнесу, що сприятимуть його розвитку та отриманню прибутку.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методологічних основ банківського бізнесу дало змогу зробити такі висновки:

Для визначення змісту поняття управління розвитком банківського бізнесу досліджено основні складові, які його утворюють, такими категоріями є “банк”, “бізнес”, “управління”, “розвиток”. У процесі аналізу наукових підходів до лумачення економічної сутності понять “банківський бізнес” і “управління розвитком банківського бізнесу” запропоновано розглядати “банківський бізнес” як діяльність банків з надання банківських послуг з метою отримання прибутку, а “управління розвитком банківського бізнесу” – цілеспрямований вплив суб'єктів управління щодо діяльності банку для ефективної організації його функціонування, що сприятимуть реалізації стратегії розвитку та досягненню очікуваних соціально-економічних індикаторів.

На основі аналізу чинного законодавства України, вивчення наукових підходів класичної та американської наукових шкіл сформовано і обґрунтовано принципи управління розвитком банківського бізнесу, й визначено, що це основоположні правила, або засади, за допомогою яких доцільно впливати на банківський бізнес та виконання котрих спрямоване на забезпечення його стабільності й ефективного розвитку. Їх поділено на чотири групи: економічні (прибутковості, ризиковості, надійності, ліквідності, ефективності, взаємовигоди, розвитку), організаційні (взаємоузгодженості, професіоналізму, інформованості, самостійності, гнучкості, відповідальності), соціальні (етичності, справедливості,

стимулювання, репутації) і правові (законності, правотворчості, уповноваженості). Впровадження, яких суб'єктами банківського бізнесу сприятиме забезпеченню прибутковості, нарощуванню фінансового потенціалу й зміцненню конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

Виявлено, що механізм управління розвитком банківського бізнесу – це взаємоузгоджена сукупність методів, інструментів та важелів, що використовують суб'єкти управління для впливу на розвиток банківського бізнесу за напрямками, які спрямовані на посилення іміджу, впливу на споживача в залежності від інтенсивності процесу. Проведений поділ методів із встановленим у сучасній науці принципом поділу об'єкту на адміністративні, економічні, соціально-психологічні та правові, яких дотримується більшість науковців сфери менеджменту дав змогу запропонувати класифікацію методів управління розвитком банківського бізнесу й поділити їх на фінансові та нефінансові. Другою складовою механізму управління розвитком банківського бізнесу є інструменти, котрі визначено як засоби певного виду інформації, що підтверджують грошові права та зобов'язання і мають юридичне оформлення, використовуються банком для забезпечення ефективної організації його функціонування та отримання прибутку. Запропоновано розподіл інструментів управління розвитком банківського бізнесу на групи, а саме платіжні; фінансові, правові. Третьою складовою механізму управління розвитком банківського бізнесу є важелі, що визначено невід'ємною його складовою, оскільки це сукупність економічних засобів, які використовує банк у процесі своєї діяльності для ефективної організації його функціонування шляхом створення сприятливих умов для реалізації поставлених цілей та завдань, що сприятимуть розвитку та отриманню ним більших прибутків. Важелі управління розвитком банківського бізнесу згруповано на економічні, організаційні та соціальні.

Основні результати дисертаційної роботи, які отримані у даному розділі опубліковані здобувачем у таких наукових працях [148; 149; 151; 154; 159; 160; 163; 170; 171; 172; 231; 302].

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1. Система управління розвитком банківського бізнесу в умовах трансформації вітчизняної економіки

В сучасній ринковій економіці банківський бізнес є сферою діяльності в якій конкурують не стільки пропоновані послуги, скільки системи управління розвитком банківського бізнесу. Внутрішні системи ефективного функціонування банку забезпечують його спроможність відстежувати ринкову ситуацію, робити правильні висновки і базуючись на цьому приймати обґрунтовані рішення, що дають суттєву перевагу над конкурентами на вітчизняному фінансовому ринку. Особливо виразно це проявляється в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій, пришвидшення темпів глобалізаційних процесів в економіці, що відтак підвищує рівень конкуренції на ринку банківських послуг.

Розвиток банківського бізнесу в Україні має глобальне соціально-економічне значення для прогресу суспільства, інтеграції національної економіки і зумовлює потребу в прийнятті управлінських інноваційних рішень. Саме особливості інноваційних процесів в умовах нових викликів та загроз й чітко сформовані принципи і механізм управління забезпечують координацію діяльності державних органів управління на макрорівні, а також дають можливість визначити внутрішні напрями роботи управлінської ланки суб'єктів банківського бізнесу. При цьому вагомого значення набувають питання щодо формулювання стратегії розвитку банківського бізнесу в країні та встановлення орієнтирів і векторів його руху для забезпечення ефективного управління, що й буде предметом подальших досліджень.

На сучасне розуміння трансформаційних процесів та розбудови економіки інноваційного типу і місце банків у підтримці економічного зростання в умовах воєнної агресії Росії й післявоєнного відновлення

національної економіки істотно вплинули праці В. Базилевича, З. Варналія, В. Гейця, Й. Завадського, О. Любіча, Н. Коваль, О. Колодізева, О. Криклія, І.Лютого, Н. Маслак, В. Міщенко, С. Науменкової, Л. Примостки, О. Пожар, М. Ситницького, Г. Осовської, О. Юшкевича, Я. Чайковського та інших.

З дослідженням проблем формування системи управління розвитком банківського бізнесу в умовах, які формують нові виклики і перспективи для національних економік важливо проаналізувати науково-теоретичні підходи щодо розуміння поняття “система” на основі поданих в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Наукові підходи до з'ясування сутності поняття “система”

Автори, джерело	Визначення поняття
Л. Бертоланфі [256]	комплекс елементів, що перебувають у взаємодії
Б. Гаврилишин [64]	комплекс процесів і явищ, а також зв'язків між ними, що існують об'єктивно, незалежно від спостерігача
Д. Гринчишин [103]	інструмент, спосіб дослідження процесів та явищ;
В. Дяків [66]	сукупність взаємопов'язаних між собою елементів, які утворюють єдине ціле
А. Загородній, Г. Вознюк, Т. Смовженко [223]	безліч взаємодіючих елементів, які перебувають у відношеннях і зв'язках одне з одним, і становлять цілісне утворення
Б. Карпінський [79]	ціле, яке складається з частин, де всі елементи системи взаємозамінні та підпорядковуються одній цілі, а об'єднання елементів у системі не є випадковим
С. Козловський, В. Семененко, Р. Шевчук [90]	сукупність елементів (суб'єктів, об'єктів), що знаходяться між собою у певній залежності та складають певну єдність (цілісність), спрямовану на досягнення мети.
О. Колодізев, К. Нужний [93]	набір об'єктів, що мають певні властивості і набір зв'язків між об'єктами та їх властивостями
О. Кустовська [116]	сукупність усіх необхідних знань, інформації, матеріальних засобів і способів їх використання, організації діяльності людей, що спрямована на розв'язання проблем
Г. Осовська, О. Юшкевич, Й. Завадський [144]	взаємопов'язані елементи, що утворюють стійку єдність і цілісність, що має інтегральні властивості та закономірності
Г. Карчева [80]	сукупність взаємопов'язаних елементів, що має вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок
М. Ситницький [210]	сукупність взаємодіючих елементів, властивості яких якісно відрізняються від суми властивостей цих елементів

Продовження таблиці 2.1

Ю. Сімах [211]	комплекс вибірково-залучених компонентів, у яких взаємодія і взаємовідносини набувають характеру взаємодії компонентів на отримання корисного результату
В. Стельмах [65]	штучно створений комплекс елементів, що призначений для вирішення складних організаційних і економічних завдань
А. Туренко [228]	множина об'єктів разом з відносинами між об'єктами і між їх атрибутами
К. Уотт [298]	взаємодіючий інформаційний механізм економічної діяльності підприємства, що характеризується причинно-наслідковими взаємодіями
Л. Фагей, Л. Ансофф [274]	цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних елементів будь-якої природи і відношення між ними
А. Холл [281]	будь-яка ціле, яка складається з взаємопов'язаних частин
І. Хомяков [234]	цілісність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок в характеристики цілого

Джерело: систематизовано авторкою

Враховуючи актуальність досліджуваної проблематики в умовах сьогодення та проаналізувавши різні тлумачення сутності поняття “система” вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, можемо узагальнити основні підходи до його визначення, зокрема, це:

– комплексний підхід, що поєднує сукупність процесів і явищ, а також існування взаємозв'язків між ними;

– процесний, який відображає взаємодію об'єктів у складі системи не лише забезпечуючи синергію, а й стимулює набуття властивостей, які не можливі при автономному функціонуванні;

– системний підхід визначає систему як взаємодіючий інформаційний механізм економічної діяльності підприємства, що характеризується причинно-наслідковими взаємодіями;

– цільовий підхід в якому система визначається як цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних елементів будь-якої природи і відношення між ними;

– результативний підхід відображає сукупність об'єктів та суб'єктів, які функціонують у певній залежності й спрямовані на досягнення певної мети.

У цьому контексті бачимо, що у працях зазначених вище авторів з теоретико-методологічної точки зору, економічний термін “система” науковці розглядають з різних позицій: як комплекс процесів і явищ, а також зв'язків між ними, що існують об'єктивно, незалежно від спостерігача. Основним перманентним завданням прихильників такого підходу є виділення системи з навколишнього середовища, аналіз її структури, визначення механізму функціонування та, враховуючи це, створити позитивний вплив у потрібний напрямок.

З іншої позиції [103], “систему” тлумачать інструментом, способом дослідження процесів та явищ. В той же час ще один [65] концептуальний підхід визначає її як штучно створений комплекс елементів, що призначений для вирішення складних організаційних і економічних завдань. На наш погляд, спільною ознакою вказаних вище позицій є наявність середовища, у якому досліджувана система функціонує, що дає змогу розвивати ідею доцільності та можливість певного втручання у вигляді формування цільової стратегії управління розвитком до попередньо встановлених пріоритетів під контролем спеціально створеного для цього органу.

Огляд наукової літератури, присвяченої проблемам розкриття сутності поняття “система” як економічної категорії, дозволив дійти висновку, що не дивлячись на значну кількість наукових розробок в економічній літературі це поняття розглядається як ціле, що складається з частин, де всі елементи системи взаємозамінні й підпорядковуються одній цілі, а об'єднання елементів у систему не є випадковим [79; 80; 90; 256]. Так, [64; 66; 103; 223] зрештою, у словникових джерелах зазначено: система – це безліч взаємодіючих елементів, які перебувають у відношеннях й зв'язках одне з одним, і становлять цілісне утворення. Автори Г. Осовська, О. Юшкевич і Й. Завадський [144] у своїй спільній науковій праці стверджують, що це

сукупність взаємопов'язаних між собою частин, елементів, які утворюють єдине ціле та відповідно ці зовнішні прояви можна відслідковувати, моніторити, тобто вони формують підґрунтя для вчасного прийняття управлінського рішення.

Узагальнюючи запропоновану вище термінологію економічного розуміння сутності даного поняття, вважаємо, що в сукупності усі елементи, які об'єднано у систему управління, спрямовані на розроблення заходів взаємодії із зовнішнім середовищем й досягнення основної мети – отримання бажаного економічного та соціального ефекту від практичної реалізації розробленої політики. З огляду на це, саме сукупність елементів системи, їх взаємозалежність впливають на фінансову стабільність й розвиток економічних процесів і явищ, забезпечуючи при цьому їхнє безперервне функціонування.

У своїй монографії Криклій О. А., Маслак Н. Г., О. М. Пажар [105, с. 56], розкривають найважливіші проблеми та особливості процесу управління банківським бізнесом, і визначають, що організація банківського бізнесу – це встановлення ієрархічних й горизонтальних зв'язків між окремими ланками системи, які найраціональніше забезпечують реалізацію стратегії розвитку у довготерміновій перспективі, де основними принципами є: функціональна побудова, відповідність меті банківського бізнесу, підпорядкованість владних повноважень та рівнів організації, спільні й координаційні дії суб'єктів управління, раціоналізація управління, цілісність і відповідність умовам зовнішнього середовища, регламентація діяльності персоналу, забезпечення оперативною й достатньою інформацією, а також дієвого контролю.

Вітчизняні науковці В. Зянько, Н. Коваль та С. Єгоричева [68, с. 237] наголошують, що ефективне управління банківським бізнесом можливе лише в межах правильної сформованої організаційної структури банку. Метою організації банківського бізнесу вчені-економісти розуміють структурне упорядкування такого підприємства як кредитна установа, де

координується зв'язок між людськими і матеріальними ресурсами й інформацією в межах поточної діяльності. Окрім того, сьогодні в умовах трансформації національної економіки цілком справедливим є послідовне проведення дослідником думки, що “головною метою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є зростання його ринкової вартості, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення інноваційного розвитку та отримання позитивних фінансових результатів” [70, с. 206].

На нашу думку, система управління банківським бізнесом – це сукупність управлінських дій на основі планування, прогнозування, аналізу, регулювання та контролю, які забезпечують ефективний взаємозв'язок і функціонування суб'єктів банківського бізнесу на фінансовому ринку. Система управління розвитком банківського бізнесу має свою внутрішню структуру й складається з вищих органів управління банку. Розвиток системи управління банківським бізнесом повинен демонструвати вектор руху внутрішніх систем і основних їх складових, а також безперервне перетворення у часі й просторі. Під впливом комплексу управлінських процесів, свідомої й цілеспрямованої діяльності вищих органів, система видозмінюється до вищих складніших систем, в той час як відмирають старі і з'являються радикально нові елементи.

Зокрема, С. К. Реверчук [198, с. 139] стверджує, що система управління розвитком банківського бізнесу формується із підсистем, котрі поділяються на види відповідно до їхніх класифікаційних ознак за: функціональним призначенням, рівнем управління, централізації, суб'єктами управління, цілями управління, сферами управління суб'єктами банківського бізнесу.

Аналогічну проблематику розробляла у своїх наукових дослідженнях, У. Владичин, яка розглядала систему управління фінансовим бізнесом загалом, і за ступенем управління окремо виділила у ній дві підсистеми, зовнішню та внутрішню. Авторка зазначає, що зовнішня підсистема управління фінансовим бізнесом, головною складовою якого в Україні є

банківський бізнес, складається з інститутів макрорівня, які впливають на функціонування суб'єктів фінансового бізнесу [39, с. 91]. До суб'єктів банківського бізнесу зараховують Президента України, Верховну Раду України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб України. Внутрішню підсистему управління фінансовим бізнесом утворює внутрішній менеджмент фінансових установ, який діє зсередини в банках, страхових компаніях та інших небанківських фінансово-кредитних установах [39, с. 88].

В межах проблем формування ефективної системи управління розвитком банківського бізнесу в ринковій економіці, як визначає у своїх працях дослідниця, “внутрішню систему управління утворюють загальні збори акціонерів банку, спостережна рада банку, правління банку та власники істотної участі” [39, с. 89]. Ці органи зараз мають дещо інші назви, але в цілому такий поділ на елементи внутрішньої системи управління банківським бізнесом вважаємо цілком доречним за умови виключення власників істотної участі. Вони не є окремим органом управління і впливають на діяльність банку через загальні збори акціонерів. Загалом же підтримуємо точку зору, що систему управління розвитком банківського бізнесу зсередини формують органи управління комерційного банку. Разом вони утворюють цілісну систему і є у ній незалежними елементами, що взаємодіють та доповнюють один одного, а разом їхня робота у межах єдиної системи управління спрямована за забезпечення розвитку діяльності банку.

З огляду на висвітлене вище, в процесі дослідження вважаємо за доцільне виділити два рівні внутрішньої системи управління розвитком банківського бізнесу, а саме макро- та мікрорівень, де внутрішній макрорівень є вищим рівнем управління. Він утворює макросистему управління розвитком банківського бізнесу, яка складається з вищих органів управління банку. Макрорівень є головним щодо мікрорівня, де приймаються важливі управлінські рішення щодо майбутніх перспектив розвитку банківського бізнесу та стратегії діяльності кожного банку. Ці ієрархічні

постанови є обов'язковими для відповідного функціонування мікрорівня, який діє під наглядом внутрішньобанківського макрорівня.

Важливо наголосити, що внутрішній мікрорівень утворює мікросистему управління розвитком банківського бізнесу, яка формується з організаційної структури банку, котра створюється правлінням банку для виконання ним своїх функцій щодо керівництва поточним функціонуванням комерційного банку. Кількість та функціонування структурних підрозділів затверджується організаційною структурою банку і визначається наглядовою радою. Загалом, варто наголосити, що організаційна структура банку – це система взаємодії по вертикалі та горизонталі між органами управління та підрозділами банку у процесі його функціонування [40, с. 44].

Мікрорівень системи управління розвитком банківського бізнесу забезпечує безпосереднє функціонування банку, здійснює аналіз зовнішнього середовища фінансового ринку, готує проекти стратегічних й тактичних управлінських рішень для прийняття на вищому рівні, а також дає змогу забезпечити виконання робіт практичної реалізації ухвалених рішень на макрорівні банку. Отже, розглянемо детальніше внутрішню систему управління розвитком банківського бізнесу на макро- й на мікрорівні.

Основні засади формування макросистеми управління розвитком банківського бізнесу визначаються законодавством України. Відповідно до Закону України “Про банки і банківську діяльність” ст. 37 [180] вищим органом управління банку є загальні збори учасників банку. Водночас, вищим органом банку, котрий здійснює поточне управління є правління банку. Орган, що здійснює контроль за роботою виконавчого органу є наглядова рада банку. Вона не бере участі в поточному управлінні банком. Разом ці органи є вищими суб'єктами управління банку, а розподіл функцій між ними повинен забезпечувати ефективну систему внутрішнього контролю. Взаємозв'язок вищих органів управління банку, які в сукупності утворюють макросистему управління розвитком банківського бізнесу, подаємо у рис. 2.1.

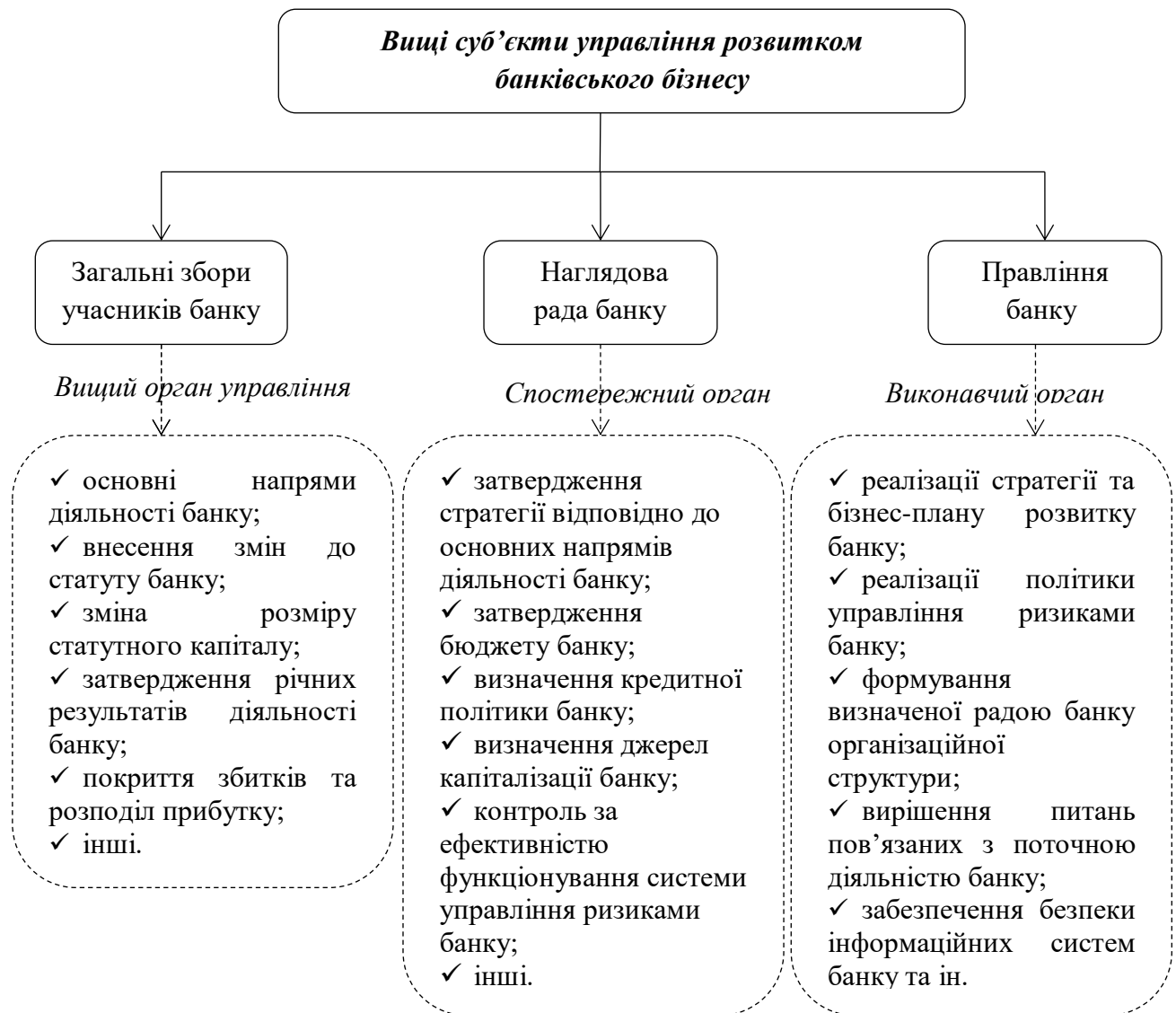


Рис. 2. 1. Макросистема управління розвитком банківського бізнесу.

Джерело: розроблено авторкою

Розглянемо зміст і завдання вищих органів управління макросистеми забезпечення розвитку банківського бізнесу. Як вищий суб'єкт управління розвитком банківського бізнесу загальні збори учасників вирішують питання, які стосуються діяльності банку, окрім тих, що віднесені законом або статутом до виключної компетенції наглядової ради. При цьому наглядова рада має право внести до порядку денного загальних зборів учасників і тим самим виносити їх на розгляд питання, яке законом чи статутом зараховано до компетенції наглядової ради. У такому випадку загальні збори учасників можуть розглянути відповідні питання та прийняти

рішення стосовно нього. Повноваження щодо вирішення таких питань, належать загальним зборам учасників, й не можуть передаватися іншим.

Виключна компетенція загальних зборів учасників банку діє на підставі ст. 38 Закону України “Про банки і банківську діяльність” [180] і визначається головним чином ст. 33 Закону України “Про акціонерні товариства” [179]. Аналізуючи вітчизняне законодавство та враховуючи чинні статuti банків, ми сформуваємо проєкт повноважень, які належать до компетенції загальних зборів учасників і подані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Проєкт типових повноважень, які належать до виключної компетенції загальних зборів учасників банку

№ з/п	Повноваження загальних зборів учасників банку
1	визначення стратегічних напрямів діяльності банку;
2	можливість внесення змін до статуту банку;
3	ухвалення рішення щодо збільшення чи зменшення статутного капіталу;
4	затвердження основних положень про загальні збори учасників, наглядову раду та правління банку, а також внесення змін до основних його положень;
5	ухвалення річного звіту банку
6	розгляд звіту наглядової ради, правління банку, ревізійної комісії та ухвалення рішення щодо результатів розгляду
7	обрання аудиту чи аудиторської фірми, вивчення висновків зовнішнього аудиту та ухвалення заходів за результатами розгляду
8	розгляд розподілу прибутків та збитків банку;
9	ухвалення рішення щодо розміщення акцій та цінних паперів, що можуть конвертуватися в акції;
10	ухвалення рішення щодо викупу банком розміщених ним акцій, або про анулювання викуплених акцій;
11	ухвалення рішення щодо цивільно-правових чи трудових договорів, які укладаються з ними, для визначення розміру винагороди;
12	визначення та обрання членів ревізійної комісії, дострокове припинення здійснення їх повноважень;
13	затвердження рішень про надання згоди на вчинення правочину, або про вчинення правочинів із зацікавленістю у випадку, якщо це передбачається законодавством;
14	ухвалення рішення про зміну організаційно-правової форми банку, та можливу зміну типу акціонерного товариства;
15	затвердження рішення щодо ліквідації банку чи припинення його діяльності, обрання ліквідаційної комісії, затвердження порядку та термінів ліквідації, а також затвердження ліквідаційного балансу.
16	затвердження інших питань, які стосуються виключно загальних зборів учасників банку відповідно до статуту банку та чинного законодавства України

Джерело: побудовано авторкою на основі норм діючих статутів вітчизняних банків [213; 214; 215; 216; 217; 218]

Для формування проекту загальних зборів учасників банку. окрім законодавства України, проаналізовано норми діючих статутів українських банків, серед яких: АТ КБ “Приватбанк” [218], АТ “Ощадбанк” [217], АТ “Райффайзен Банк” [215], АТ “ІНГ Банк Україна” [214], АТ АКБ “Львів” [216], АТ “КОНКОРД” [213]. Відповідний аналіз здійснено на основі відбору по два банки з кожної із трьох груп, на які поділено банки відповідно до вимог Національного банку України з метою проведення розгляду та подання результатів функціонування вітчизняної банківської системи. Загалом, банки обрано таким чином, щоб максимально охопити формальні та неформальні групи банків.

Серед аналізованих банків АТ КБ “Приватбанк” та АТ “Ощадбанк” представлено банки з державною часткою. Банки, які належать до іноземних банківських груп: АТ “Райффайзен Банк” і АТ “ІНГ Банк Україна”, а також банками з приватним капіталом розглянуто: АТ АКБ “Львів” та АТ АКБ “КОНКОРД”. Окрім того, серед перелічених банків також є системно важливі банки (перші три [181]) і не системні банки. Перші три банки мають широку мережу відділень та є загальнодержавними банками, регіональні банки АТ АКБ “Львів” й представлені таким чином у західному регіоні країни. АТ АКБ “КОНКОРД” у східному регіоні України. Один банк АТ “ІНГ Банк Україна”, функціонує без відділень, лише з головного офісу. Перелік таких українських банків взято для аналізу повноважень наглядової ради і правління банку.

Орган, який діє від імені власників банку для забезпечення захисту прав та проведення контролю й регулювання діяльності правління є наглядова рада банку. Її члени в основному – незалежні фахівці і представники учасників банку. Вищі органи наглядової ради не можуть входити до складу правління банку й тим самим займати інші посади в цьому банку чи надавати різного роду послуги банку. На основі аналізу законодавства та статутів вітчизняних банків ми запропонували проекти типових функцій, які належать до виключної компетенції наглядової ради

банку, які наведено у табл. 2.3. Окрім зазначених вище функціональних повноважень, наглядова рада має змогу обмежити окремі повноваження правління банку чи зумовити прийняття правлінням банку відповідних рішень за отримання попередньої згоди наглядової ради.

Таблиця 2.3

Проект типових повноважень, які належать до виключної компетенції наглядової ради банку

№ з/п	Повноваження, які належать наглядовій раді банку
1	ухвалення рішення щодо стратегії розвитку банку відповідно до основних напрямів його діяльності, які визначено загальними зборами учасників банку в тому числі цілей банку, планів, середньо- та довготермінового розвитку;
2	затвердження стратегій та ведення політики управління ризиками, ухвалення процедури управління ними, які включають перелік можливий ризиків і їх граничні розміри;
3	ухвалення бюджету банку, який включає бюджет підрозділу внутрішнього аудиту та стратегічний план розвитку банківського бізнесу
4	встановлення кредитної політики банку;
5	ухвалення рішення щодо плану відновлення діяльності банку;
6	встановлення джерел капіталізації банку, ухвалення рішення стосовно порядку покриття збитків банку;
7	встановлення ймовірності визнання банку неплатоспроможним внаслідок прийняття ним зобов'язань або їх виконання
8	ухвалення рішення про розміщення банком цінних паперів;
9	надсилання пропозицій у випадках передбачених законодавством про придбання акцій;
10	ухвалення рішення про вчинення правочинів;
11	ухвалення рішення щодо обрання депозитарної або клірингової установи, затвердження умов договору, встановлення розміру оплати;
12	ухвалення порядку здійснення банківських операцій що пов'язані з банком;
13	ухвалення рішень щодо питань участі банку у групах;
14	ухвалення рішень щодо участі банку власними коштами на інвестиційних засадах у господарській діяльності юридичних осіб;
15	визначення організаційної структури банку у тому числі підрозділу внутрішнього аудиту, ухвалення внутрішніх положень щодо діяльності структурних підрозділів
16	ухвалення щодо створення комітетів наглядової ради банку;
17	затвердження роботи підрозділу внутрішнього аудиту у тому числі контроль за здійсненням його діяльності;
18	ухвалення звіту про виконання плану з аудиторських перевірок;
19	ухвалення положень та звіту щодо винагород суб'єктів управління;

Продовження таблиці 2.3

20	ухвалення рішень щодо умов цивільно-правових та трудових угод з членами правління та працівниками підрозділу внутрішнього аудиту;
21	затвердження аудиторської фірми, яка буде проводити внутрішній аудит, ухвалення умов договору з нею, встановлення розміру оплати за надані послуги;
22	ухвалення рішень щодо створення відокремлених структурних підрозділів;
23	ухвалення рішень щодо призначення та звільнення голови правління банку чи керівника підрозділу внутрішнього аудиту;
24	затвердження рішень про відсторонення члена правління і обрання іншої уповноваженої особи, яка тимчасово виконуватиме її обов'язки;
25	забезпечення функціонування внутрішнього контролю банку;
26	встановлення контролю за системою управління ризиками;
27	визначення порядку здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю банку;
28	проведення контролю за діяльністю правління;
29	проведення контролю за усуненням недоліків визначених Національним банком України чи іншими органами влади, які здійснюють нагляд за функціонуванням банку на фінансовому ринку;
30	прийняття рішення щодо висновку зовнішнього аудиту банку та підготовка аналізу, рекомендацій загальним зборам учасників банку для прийняття ефективних рішень щодо нього;
31	забезпечення достовірної та своєчасної інформації банкам щодо їхньої діяльності на фінансовому ринку і у відповідності до чинного законодавства.

Джерело: побудовано авторкою на основі норм діючих статутів вітчизняних банків [213; 214; 215; 216; 217; 218].

Окрім того, вона вправі встановлювати додаткові ліміти, в рамках яких дозволяє правлінню самостійно ухвалювати рішення про вчинення правочинів від імені банку [180, п. 12.3.3]. Засідання наглядової ради скликаються з ініціативи голови наглядової ради банку чи на вимогу члена наглядової ради, або на вимогу голови правління. Останнє підвищує рівень оперативності реагування банку на невідкладні ситуації. Щоб донести позицію правління, голова правління банку має змогу брати участь у засіданнях наглядової ради з правом дорадчого голосу [177, с. 117].

Третім вищим органом управління розвитком банківського бізнесу є правління банку. При здійсненні своєї діяльності діє від імені банку, проте підзвітне загальним зборам учасників банку та наглядовій раді банку. До

компетенції правління банку належить вирішення питань, які стосуються управління поточною діяльністю банку, лише окрім тих, що належать до компетенції загальних зборів учасників банку та наглядової ради [33, с. 109]. Загалом, правління банку здійснює формування фондів, які необхідні для статутної діяльності банку і в рамках своєї компетенції несе відповідальність за ефективність його роботи. На основі здійснення аналізу статутів вітчизняних банків ми сформуваємо проект типових повноважень компетенцій правління банку, які подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Проект типових повноважень, які належать до виключної компетенції правління банку

№ з/п	Повноваження, які належать до правління банку
1	вирішує всі питання щодо діяльності банку;
2	забезпечує підготовку для ухвалення наглядовою радою рішення щодо проектів бюджетів банку та стратегічних його орієнтирів;
3	реалізовує стратегію розвитку банку та бізнес-плани банку;
4	реалізовує стратегію та політику управління рівнем ризиків, яка затверджена наглядовою радою, забезпечує застосування процедур управління ризиками;
5	ухвалює рішення та реалізовує поточні плати та програми діяльності банку;
6	визначає та формує організаційну структуру;
7	затверджує питання відбору та підготовки кадрів, ухвалює штатний розпис банку;
8	затверджує умови оплати праці та матеріального стимулювання працівників банку;
9	затверджує положення, що регулюють діяльність банку відповідно до стратегії розвитку;
10	ухвалює питання щодо організації проведення банківських операцій, зберігання грошових коштів чи цінностей, ведення обліку і звітності, питання щодо внутрішнього контролю та інші питання що стосуються діяльності банку;
11	формує обов'язкові резерви при здійсненні банківського бізнесу;
12	встановлює характер отриманої інформації, що не підлягає оприлюдненню;
13	контролює відповідність банківської діяльності чинному законодавству України;
14	забезпечує фінансову безпеку банку, яку використовують для збереження активів клієнтів;
15	ухвалює типові договори, що використовуються в поточній діяльності банку;
16	наводить інформацію щодо фінансових показників діяльності банку, виявляє порушення законодавства та погіршення діяльності банку на фінансовому ринку;

Продовження таблиці 2.4

17	доносить інформацію наглядовій раді щодо показників діяльності банку, виявлені порушення законодавства, чи погіршення фінансових показників діяльності банку;
18	складає кошторис прибутків та витрат банку, звітує про виконання основних напрямів розвитку банку, стратегії розвитку банку, бізнес-план розвитку;
19	розробляє та ухвалює положення внутрішніх нормативних документів банку та внесених змін до них, ухвалення яких не відноситься до компетенції інших його органів;
20	створює та затверджує комітети при правлінні банку, яким у разі необхідності можуть бути делеговані окремі повноваження правління банку;
21	вносить пропозиції щодо проведення чергових та позачергових загальних зборів учасників банку;
22	приймають рішення щодо скликання загальних зборів учасників банку у разі порушення впровадження про банкрутство банку;
23	забезпечує реалізацію прийнятих управлінських рішень загальними зборами учасників банку та наглядової ради.

Джерело: побудовано авторкою на основі норм діючих статутів вітчизняних банків [213; 214; 215; 216; 217; 218]

В межах утвореного управлінського механізму загальні збори учасників банку ухвалюють найважливіші рішення, які стосуються забезпечення належного функціонування системи управління банком, тобто системи управління юридичною особою – банком. Як видно з переліку повноважень виключної компетенції загальних зборів учасників банку (див.табл. 2.3), саме вони вносять зміни до статуту банку, затверджують положення про наглядову раду й правління банку і розглядають їхні звіти, затверджують річний звіт банку та інше, але у сферу безпосередньої організації і здійснення банківської діяльності фактично не втручаються. Передають ці повноваження на наглядову раду й правління банку.

Наглядова рада банку володіє значно більшими повноваженнями щодо управлінського впливу безпосередньо на розвиток банківського бізнесу. Вона затверджує стратегію розвитку банківського бізнесу, визначає і ухвалює політику управління рівнем ризиків, затверджує бюджет та бізнес-план розвитку банку, визначає кредитну політику банку. Крім того, наглядова рада

визначає джерела капіталізації й іншого фінансування банку, приймає рішення щодо створення відокремлених підрозділів банку, створення дочірніх підприємств, а також забезпечує функціонування системи внутрішнього контролю банку (див. табл. 2.3). Разом з тим, в оперативну діяльність щодо забезпечення поточного управління банком наглядова рада втручатися не може [28, ст. 74]. Реалізація цього завдання належить до компетенції правління банку.

Таким чином, виконавчим органом банку, який здійснює поточне управління є правління банку. До його компетенції належать вирішення всіх питань, які пов'язані з управлінням поточної діяльності банку. Правління банку розробляє і реалізовує стратегії та бізнес-плани розвитку банківського бізнесу, поточні плани й програми діяльності банку, політику управління ризиками, формує організаційну структуру банку, і вирішує питання щодо проведення банківських операцій, зберігання фінансових ресурсів та цінностей, обліку та звітності банку (див. табл. 2.4). Проте, сам процес організації реалізації тих чи інших завдань, які належать до компетенції правління банку, здійснюється на мікрорівні системи управління розвитком банківського бізнесу.

Наголосимо, що макрорівень системи управління банком є фундаментальною основою управління розвитком банківського бізнесу, оскільки саме на ньому ухвалюються найважливіші рішення подальшого розвитку банку на фінансовому ринку. Проекти таких рішень, як і практична їх реалізація покладається на органи управління банку, які працюють під керівництвом вищого органу правління банку. Їхня конфігурація затверджується наглядовою радою. Беручи до уваги, що основний розподіл вищих органів управління банку та їх повноважень на макрорівні регламентований законодавством України, а самі банки лише частково впливають на нього, тому робимо висновок, що зазначений вище рівень є важливим, проте не самодостатнім у системі управління розвитком банківського бізнесу.

Розглянувши макрорівень системи управління розвитком банківського бізнесу, доцільним є дослідження його мікрорівня, який утворює внутрішньобанківську мікросистему управління розвитком банківського бізнесу і формується з внутрішніх підрозділів банку. Такі підрозділи створюються управлінням банку для виконання ними функцій, що стосуються управління поточною діяльністю банку. Найменування та функціонування внутрішніх структурних підрозділів затверджуються організаційною структурою банку.

Кожен банк, який функціонує на фінансовому ринку, в залежності від стратегічного бачення своєї діяльності, цілей і стратегій розвитку формує власну організаційну структуру та як наслідок отримує індивідуальні результати, вважаємо, що важливі передумови ефективного управління розвитком банківського бізнесу закладено саме в ній. Водночас, важливою умовою ефективного функціонування банку є вибір його оптимальної організаційної структури для успішного здійснення основних функцій управління, максимального задоволення потреб клієнтів у пропонованих банківських продуктах і як наслідок досягнення ним прибутку й стратегічних цілей.

Організаційну структуру комерційного банку необхідно розглядати як систему організації процесу його діяльності, яка визначається формуванням необхідних структурних підрозділів і їхніх взаємозв'язків, які сприятимуть реалізації поставлених завдань перед банком. Важливим аспектом ефективності організаційної структури є її раціональність, оптимальність, простота й прозорість зв'язків між підрозділами [38, с. 215]. Для забезпечення позитивного ефекту організаційна структура банку повинна бути побудована з урахуванням величини банку, спеціалізації, стратегії розвитку і складності його діяльності. Враховуючи зазначені вище чинники кожен банк повинен формувати свою організаційну структуру.

На основі проведеного аналізу організаційних структур діючих вітчизняних банків та враховуючи мету дисертаційної роботи, пропонуємо

сформовану мікросистему і модель організаційної структури правління банку, яка є ефективною з позиції забезпечення раціонального управління розвитком банківського бізнесу й схематично зображена на рис. 2.2.

Запропонована організаційна структура передбачена для універсального типу банків, які сьогодні складають більшість банківської системи України. Варто наголосити, що великі та малі банки можуть брати її за основу для удосконалення своїх організаційних структур. Такий підхід дає змогу забезпечити максимальну користь отриманих результатів проведеного наукового дослідження для національної економіки. Модель організаційної структури банку побудована, передусім, для забезпечення чіткого розподілу відповідальності між головою правління та його заступниками. Обсяг робіт пов'язаних із управлінням поточною діяльністю банку, умовно поділено на 5 блоків, а саме: банківська безпека, роздрібний та корпоративний бізнес, фінанси, інформаційні технології, маркетинг.

Голова правління окрім загального керівництва банком контролює також банківську безпеку. Сюди зараховуємо: юридичний відділ, відділ ведення реєстрів, службу безпеки банку, відділ операційного контролю. Доречі, практика корпоративного управління свідчить, що відділ операційного контролю забезпечує голову правління повнотою інформації про фінансово-господарський стан банку, а підпорядкованість служби безпеки банку дає змогу організувати, координувати й контролювати проведення заходів щодо запобігання, виявлення чи припинення правопорушень. Відповідно юридичний відділ розробляє і впроваджує правову політику в банку. Така підпорядкованість в умовах сьогодення дає змогу визначити пріоритетність інформаційно-технологічного напрямку в стратегічному розвитку банківського бізнесу.

Детальніше проаналізуємо роль заступників голови правління банку, між якими поділено чотири наступні блоки, що є наскрізними сферами функціонування на рівні банку.

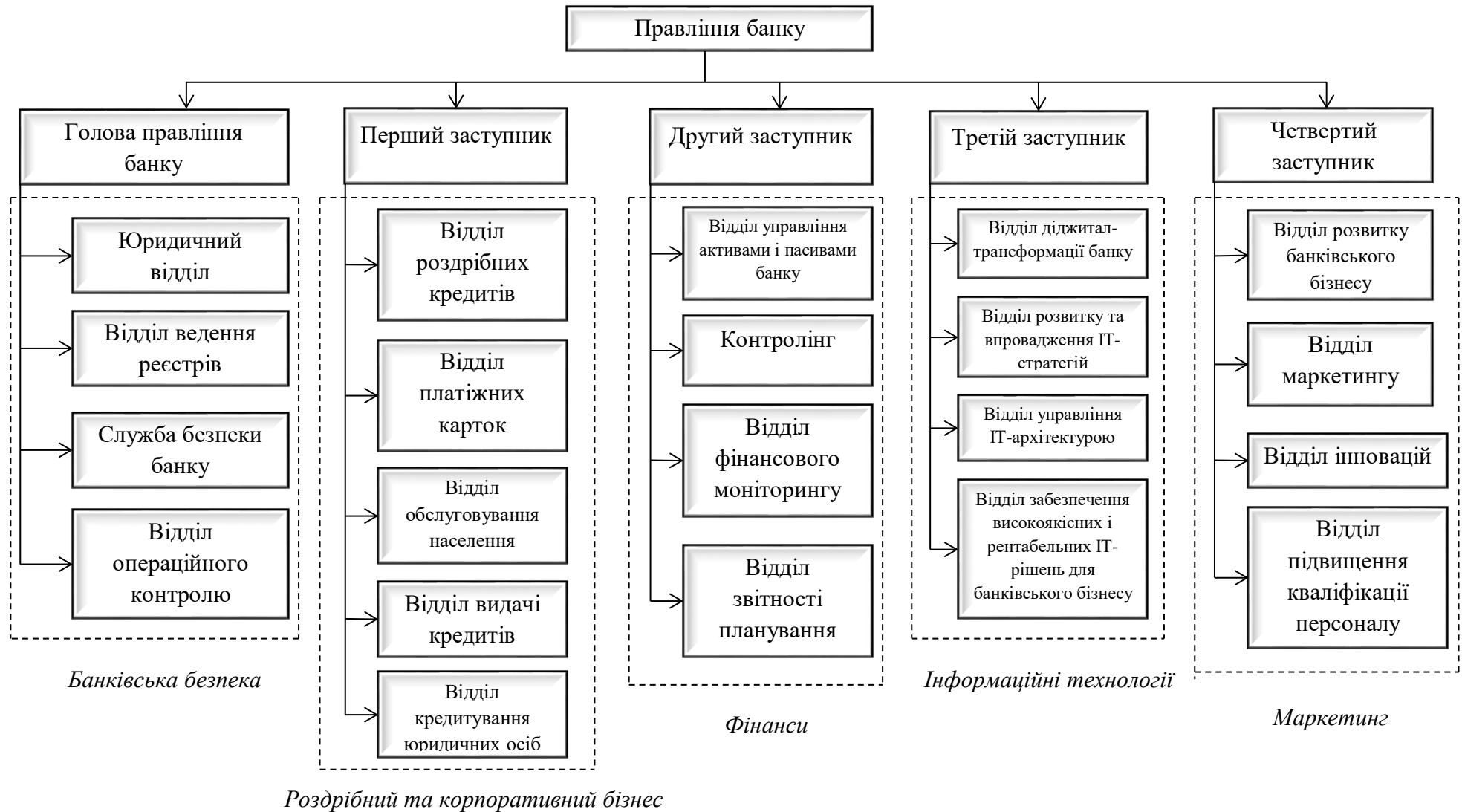


Рис. 2.2. Мікросистема управління розвитком банківського бізнесу

Джерело: розроблено авторкою

Перший із заступників у своїх функціональних обов'язках відповідає за розвиток роздрібного та корпоративного бізнесу. Йому підпорядковуються керівники відділу роздрібних кредитів, відділу платіжних карток, відділ обслуговування населення, відділ видачі кредитів, відділ кредитування юридичних осіб. Основними функціями другого заступника голови правління банку є управління фінансами. У вітчизняній практиці такий підхід набув поширення й відповідно до цього йому підпорядковуються відділ управління активами і пасивами банку, контролінг, відділ фінансового моніторингу, бухгалтерські підрозділи, а також підрозділ, який контролює майно банку. Окрім іншого, що стає зрозумілим із назв підрозділів, у межах цих відділів здійснюється контроль розрахунків з контрагентами, зовнішньої та внутрішньої фінансової звітності, перераховується собівартість операцій, банківських продуктів і послуг, а також проводиться аналіз, планування й контроль діяльності банку.

Третій із заступників голови правління банку відповідає за інформаційні технології, а саме діджитал-трансформацію банку на фінансовому ринку, розвиток та впровадження ІТ-стратегій, управління ІТ-архітектурою, забезпечення високоякісних і рентабельних ІТ-рішень для розвитку банківського бізнесу. Враховуючи, що кожна проведена банківська операція має бути не лише виконана вірно та вчасно, а й вдало розроблена і процедурно прописана, тому даний напрямок є важливим для суб'єктів управління розвитком банківського бізнесу. Важливість застосування інформаційних технологій у банківському бізнесу проявляється у загальному покращенні обслуговування клієнтів, зменшенні операційних витрат, пришвидшенні виконання банківських операцій і зростання конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку.

На четвертого заступника голови правління покладено відповідальність за маркетинговий напрямок банку. Його утворюють підрозділи: розвитку банківського бізнесу, маркетингу та інновацій, відділ підвищення кваліфікації персоналу. Окрім зазначених вище функцій даний заступник

відповідальний також за напрями, які потенційно принесуть банку значну частину прибутку (цифровий банкінг).

Варто наголосити, що маркетинговий блок є найбільш задіяним у реалізацію функцій забезпечення розвитку банківського бізнесу, оскільки здійснюється оцінювання потреб споживачів на основі яких визначаються тенденції розвитку фінансового ринку, аналізується конкурентів, актуалізація банківських продуктів і послуг, розробляються маркетингові стратегії продажів та загальну стратегію розвитку банківського бізнесу, про що детальніше розглядається у підрозділах 3.2. і 3.3. З урахуванням вказаного формується відповідальний персонал й проводиться його навчання.

У запропонованій моделі організаційної структури банку збалансовано основні сфери ефективного функціонування банку і виокремлені підрозділи, які беруть безпосередню участь у виконання завдань з управління розвитком банківського бізнесу, чого немає у більшості вітчизняних банків. Першочерговим тут є управління розвитком бізнесу, які підпорядковуються одному заступнику голови правління банку, що сприятиме злагодженій роботі й результативності. Виокремлені підрозділи спрямовані на сучасні та перспективні сфери розвитку банківського бізнесу: цифровий банкінг, інновації, маркетинг. Це дає змогу забезпечити високу ефективність запропонованої мікросистеми управління розвитком банківського бізнесу, надати банку високі конкурентні переваги на фінансовому ринку й великий потенціал у розвитку.

Сформована організаційна структура банку у порівнянні з іншими, виділяє основні світові напрями розвитку, які демонструють найвищі темпи зростання банківського бізнесу. Вони сформульовані таким чином, щоб посилити її функціонально, не розбалансовуючи банківський бізнес комерційних банків, оскільки кризові явища в економіці могли б позбавити їх прибутків в коротко- та довготерміновій перспективі. Сьогодні систему управління розвитком банківського бізнесу формують вищі органи управління банку. Враховуючи те, що вони функціонують на двох рівнях,

відповідно виокремлено й два рівні цієї системи, зокрема: макро- та мікрорівень, які подано з допомогою рис. 2.3.

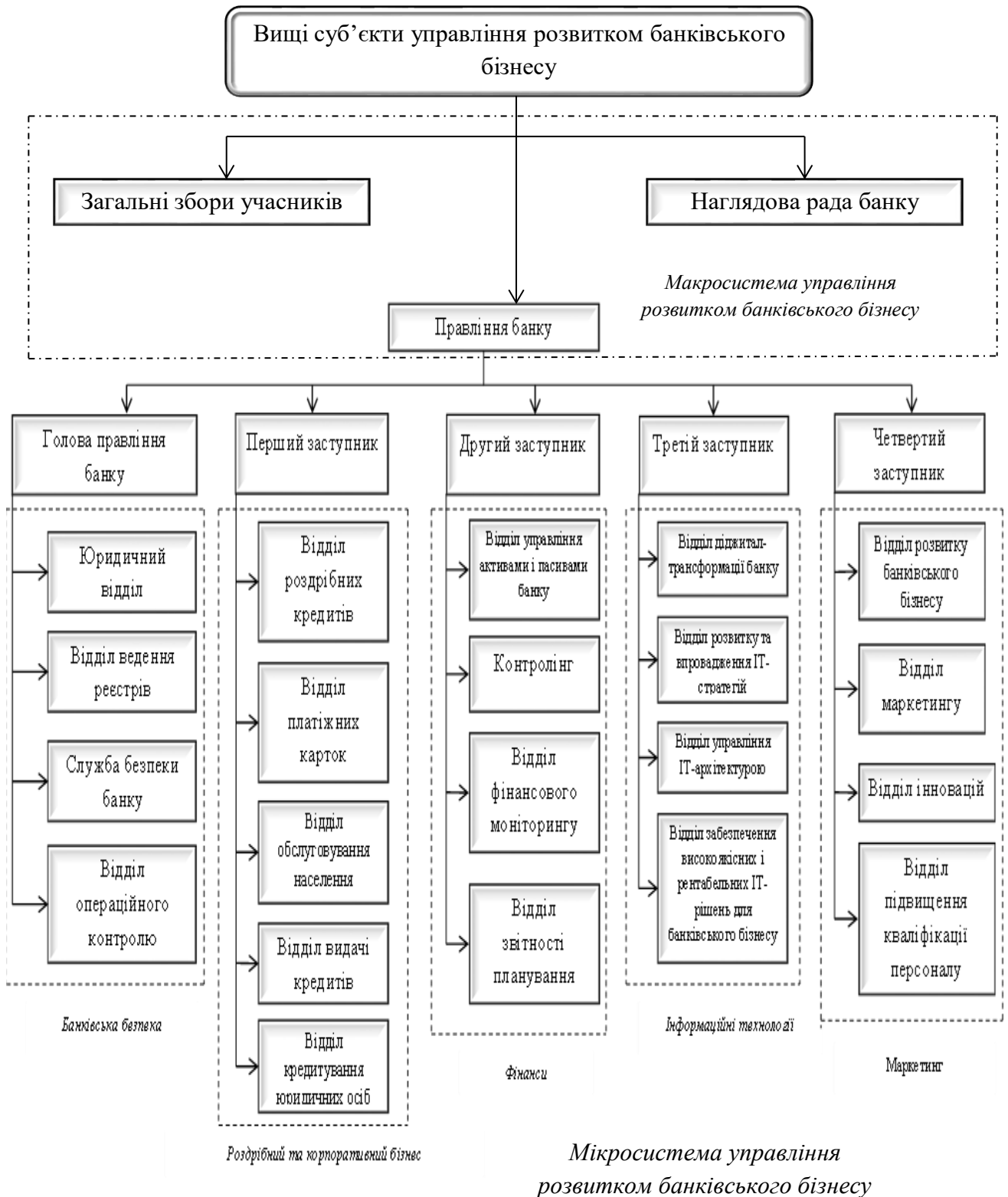


Рис. 2.3. Система управління розвитком банківського бізнесу

Джерело: розроблено авторкою

У вітчизняній практиці макрорівень системи управління банком є фундаментальною основою управління розвитком банківського бізнесу, оскільки саме на ньому ухвалюються найважливіші рішення щодо подальшого розвитку банку на фінансовому ринку і формується з вищих органів його управління. У сучасних умовах ці вищі суб'єкти управління забезпечують повне управління розвитком банківського бізнесу, оскільки визначають стратегію розвитку банку та реалізують її. При цьому вони також контролюють фінансовий стан банківського бізнесу та його відповідність до вимог чинного законодавства України і встановленим напрямом розвитку банку.

Мікрорівень системи управління розвитком банківського бізнесу утворює його внутрішньобанківську мікросистему і формується з підрозділів банку, які створюються правлінням банку для ефективного виконання функцій щодо оперативного управління поточною діяльністю банку. У вітчизняних банках вищі органи управління розділяють між собою весь спектр стратегічних, тактичних і оперативних функцій, доповнюють й зрівнюють один одного, забезпечуючи тим самим цілісність системи управління банківським бізнесом загалом та розвитком зокрема. Організація, координація, розподіл функцій визначених вище суб'єктів управління утворюють єдину систему управління розвитком банківського бізнесу, яка дає змогу забезпечити стабільне та ефективне функціонування комерційного банку та розвитку вітчизняного фінансового ринку. У системі управління в умовах трансформаційних змін ринкового середовища розкрито особливості інструментарію вітчизняної системи управління розвитком банківського бізнесу та посилення ролі банків у підтримці економічного зростання в період воєнної агресії Росії й післявоєнного відновлення національної економіки України.

Отже, систему управління розвитком банківського бізнесу зсередини формують органи управління банку. Враховуючи, що вони функціонують на двох рівнях, відповідно виокремлено два рівні цієї системи: макро- та

мікрорівень. При чому зауважимо, що в умовах євроінтеграційних процесів в Україні фундаментальною основою сучасної системи управління розвитком банківського бізнесу є макрорівень, який формується з вищих органів управління банку: загальних зборів, наглядової ради і правління банку. Відповідно, мікрорівень утворюється з внутрішніх структурних підрозділів банку, які створюються суб'єктами управління для виконання ними функцій щодо керівництва поточною діяльністю комерційного банку. Таким чином, обидва рівні доповнюють одне одного, забезпечуючи таким чином цілість та ефективність функціонування системи управління розвитком банківського бізнесу.

2.2. Оцінка ефективності управління розвитком банківського бізнесу в Україні

Стабільне функціонування банківського сектору є важливою умовою для стійкого економічного розвитку в довготерміновій перспективі. Сьогодні для внормування фінансово-економічної ситуації у країні необхідна ефективна, розвинена й надійна банківська система. Впродовж останніх років в Україні відбуваються кардинальні зміни, спричинені зниженням платоспроможності клієнтів, обмеженням шляхів отримання прибутку банків, збільшенням рівня їх ризиковості і, як наслідок, підвищенням вимог зі сторони держави. Усе це спричинило масові банкрутства, злиття та поглинання. В таких умовах ефективне управління розвитком банківського бізнесу є утруднене, а першочерговим завданням постає проведення оцінки наявного стану діяльності вітчизняних банків. Тому належний аналіз ефективності управління розвитком банківського бізнесу дає змогу визначити слабкі місця та віднайти джерела зростання доходів банків, а його результати є базою для прийняття рішень суб'єктами управління щодо стратегії їх майбутнього розвитку.

Забезпечення ефективного управління розвитком банківського бізнесу в умовах світової кризи та посилення глобалізаційних процесів зумовлює необхідність дослідження основних тенденцій його розвитку, а також стану та динаміки. Основними чинниками, які викликають дисбаланси у банківській системі є: повномасштабне російське вторгнення, скорочення реального сектора економіки, підвищення рівня інфляції, що призвело до зниження доходів населення й споживання, зростання значної частки відрахування коштів на оборону держави та ін. З урахуванням зазначеного вище, виникає необхідність у визначенні основних підходів до оцінки важливих аспектів функціонування банків в складних умовах з точки зору взаємозв'язків і залежностей між фінансовими показниками, що визначають ефективність управління розвитком банківського бізнесу.

Сучасні інституційні перетворення, пов'язані з євроінтеграційними процесами, які відбуваються в Україні, зумовлюють потребу адаптації банківського бізнесу до змін внутрішнього та зовнішнього економічного середовища. Саме тому проблематика забезпечення ефективного функціонування банківського сектору серед науковців сьогодні набула особливої уваги й досліджується в різних аспектах у працях вітчизняних науковців, зокрема: О. Барановського, О. Вовчак, М. Гасюк, І. Грановської, О. Дзюблюка, А. Єпіфанова, Г. Карчевої, А. Кириченка, Н. Корецької, О. Колодізева, М. Крупки, В. Міщенко, С. Реверчука, І. Лютого, Л. Примостки, Є. Андрушак, Я. Чайковського та ін.

Загалом, економісти [30; 35; 49; 59; 97] під ефективністю розуміють показники якості та кількості функціонування банків на фінансовому ринку, результативності їх діяльності, що досягається під час виконання стратегій розвитку банку, впровадження заходів, які могли б забезпечувати оптимальне співвідношення між витраченими ресурсами і отриманими результатами. Важливим під час здійснення оцінки ефективності управління розвитком банківського бізнесу є дослідження діяльності вітчизняних банків на основі аналізу доходів та витрат, джерел їх збільшення чи зменшення, зміцнення

стійкості, стабільності й надійності, пошук шляхів збільшення резервів для підвищення прибутковості та рентабельності, мінімізації можливих банківських ризиків, забезпечення ліквідності банків з дотриманням економічних нормативів.

Стратегічно важливим для роботи банків є забезпечення ефективності банківського бізнесу, підтримка належного рівня конкурентоспроможності на ринку банківських послуг, створення взаємовигідних відносин з клієнтами, підвищення якості та розширення асортименту пропонованих банківських продуктів, мінімізація негативних наслідків ризикованості діяльності, формування стійкості банку до динамічних глобалізаційних змін.

Враховуючи специфіку функціонування банків, оцінювати ефективність ведення ними бізнесу необхідно ґрунтуючись на системному підході, яким передбачено розглядати поняття “ефективність” як системного явища, де основними критеріями є результативність, продуктивність й ризиковість. Загалом, ефективність бізнесу в економіці розглядається як результат, який можна визначити порівнюючи показники доходів і витрат, які були затрачені на отримання результату [102, с. 93]. Банк як суб’єкт бізнесу досягає економічної ефективності лише тоді, коли з наявних ресурсів отримує більший результат діяльності, окупивши витрати щодо надання послуг клієнтам. Таким чином оцінка ефективності управління розвитком банківського бізнесу ґрунтується в першу чергу на аналізі основних показників рентабельності банку, де прибуток є “результатом діяльності” та визначається відніманням витрат від отриманих доходів.

Такий зміст поняття ефективності бізнесу визначається тим, що бізнес як вид економічної діяльності створюється з метою отримання прибутку, тому головним показником ефективності управління розвитком бізнесу є розвиток прибутку. Для забезпечення прибуткової діяльності власники банківського бізнесу наймають кваліфікованих менеджерів. Останні здійснюючи управління розвитком банківського бізнесу мають забезпечувати здатність банку примножувати прибуток. Ця філософія визначає усю

спрямованість дій менеджменту і суб'єктів управління банку, які організовуючи діяльність банку мають оцінювати ефективність своїх рішень з огляду на забезпечення прибутковості його функціонування.

В сучасних умовах господарювання важливого значення набуває побудова ефективного банківського сектору, що стане рушійною силою розвитку економіки. Впродовж останніх років вітчизняний банківський бізнес функціонує в середовищі нестабільності та постійних структурних перетворень. Саме тому при оцінюванні ефективності управління розвитком банківського бізнесу ми зосередилися головним чином на аналізі показників в розрізі за групами банків залежно від їхнього власника. Такими групами є: 1) банки з державною часткою; 2) банки, які належить до іноземних банківських груп; 3) банки з приватним капіталом. Представлений поділ банків на ці три групи є офіційним групуванням банків, на які поділяє їх Національний банк України при здійсненні аналізу та представленні результатів функціонування банків в Україні. Також розглянуто показники усієї сукупності банків, для відображення розподілу вітчизняних банків за кожною окремою групою, а також сукупні дані та їхні зміни за роками ми сформуваємо таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Дані про кількість банків України в розрізі із груп за 2015-01.10.2022рр.

Групи банків \ Роки	Кількість діючих банків, шт.							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	01.10.2022
Платоспроможні (усі діючі)	163	117	96	82	77	75	74	65
-зміна за рік	-17	-46	-21	-14	-5	-2	-1	-9
Державні	7	6	5	5	5	5	4	4
-зміна за рік	0	-1	-1	0	0	0	-1	0
Іноземні	51	41	38	38	37	37	33	29
-зміна за рік	2	-10	-3	0	-1	0	-4	-4
Приватні	85	65	54	51	50	48	47	48
-зміна за рік	-30	-20	-11	-3	-1	-2	0	+1
Неплатоспроможні	3	4	2	1	0	0	0	1
-зміна за рік	-13	1	-2	-1	0	0	0	1

Джерело: розраховано авторкою за офіційними даними НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>

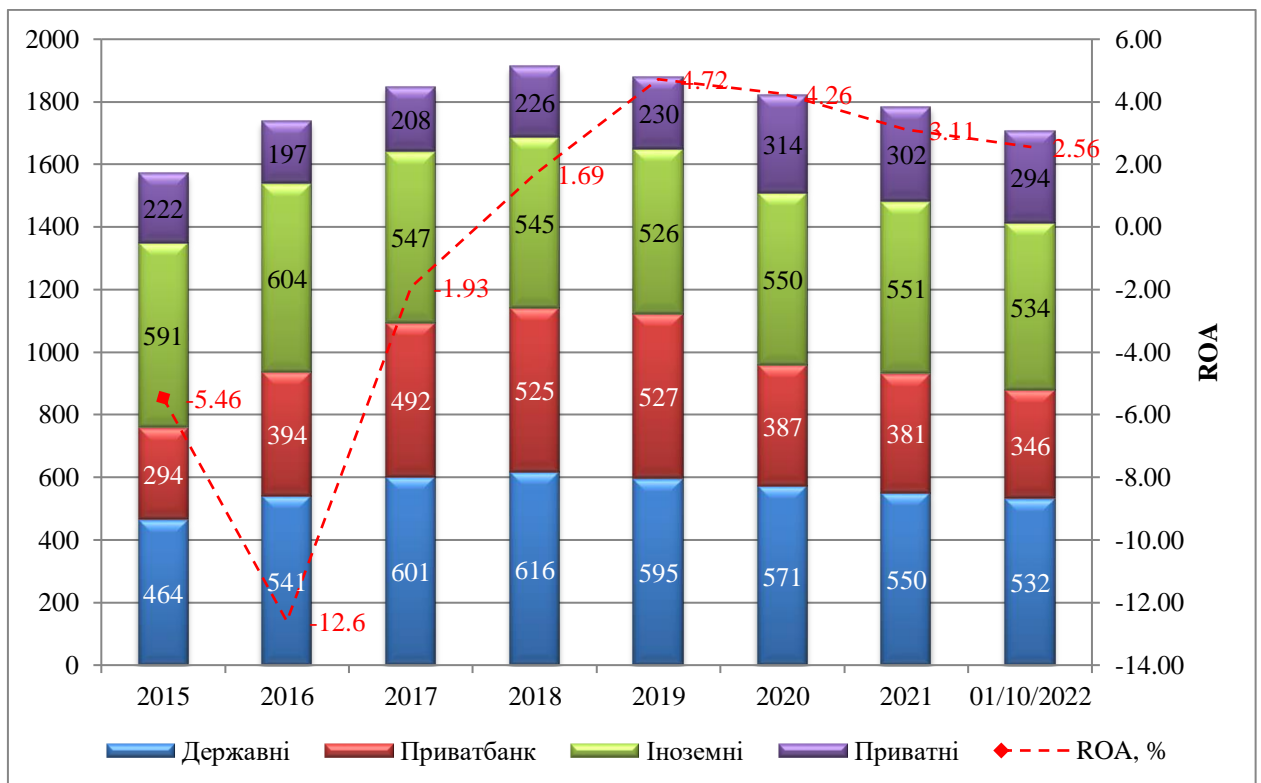
З аналізу даних таблиці 2.5 видно, що за останні 8 років, з 2015 по 01.10. 2022 роки, з банківської системи України було виведено 98 банків. Станом на 01.10. 2022 р. на вітчизняному фінансовому ринку функціонує 65 платоспроможних (діючих) банків. Такі дані дають змогу усвідомити величину кризи, яку пережив банківський бізнес. Кількісно половина, а враховуючи банкрутства з 2015 року, то ще більше суб'єктів вітчизняного банківського бізнесу виявилися незадовільно неефективними. Менеджмент цих банків не зміг налагодити ефективне управління розвитком бізнесу і тому абсолютна більшість банків були визнані неплатоспроможними й по процедурі ліквідації були виведені з банківського ринку.

Пережита криза у банківській сфері показала глибину проблем, які накопичили банки на той момент. Головними з них були відсутність чіткої стратегії діяльності на ринку, високий рівень ризиків, які приймали ці банки та відсутність стабільних джерел доходу, що поєднувалося з надмірними витратами. Усе це разом призвело до масової збитковості банків. Проте, пережита криза мала і позитивні наслідки для економіки, адже залишилися діяти тільки найстабільніші банки, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, модель та організація бізнесу яких виявилися ефективними. Менеджмент цих банків здійснював ефективне управління й забезпечив перехід довіреного їм банківського бізнесу до наступного етапу розвитку – на основі чіткої стратегії та обрахунку.

Якщо проаналізувати дані в структурі за групами банків, то майже усі – 65 з 98 виведених з ринку комерційних банків виявилися тими, які належали до групи з приватним капіталом. Це здебільшого малі банки, надмірно ризикові та банки, які не вели ефективної ринкової діяльності і зосереджувалися на підтримці приватних інтересів їхніх власників щодо обслуговування інших бізнесів цих власників. Іноземних банків виведено всього 5, один з яких поглинуто іншим іноземним банком того ж власника. А з банків, якими володіла держава станом на початок 2015 року не виведено жодного, держава підтримала їх. Два виведені з ринку банки були куплені

державою у стані неплатоспроможності. Після виведення з них працюючих активів для підтримки інших куплених державою банків, їх було ліквідовано як такі, що недоцільно підтримувати. Втім, за підсумками півріччя 2022 р. 65 банків із них 44 отримали прибуток. Їх чистий прибуток - 25,6 млрд. грн., що демонструє пошук банками можливих шляхів для отримання прибутку.

Обрані для аналізу банки всередині кожної з трьох груп є досить однорідними, хоча є і виключення. Зокрема, АТ КБ “Приватбанк”, який належить до групи банків з державною часткою, є найбільшим банком країни і, враховуючи його велику частку в активах ринку (28%) вважаємо, що його варто аналізувати окремо. Частку кожної з трьох груп банків у загальних активах, а також показник прибутковості активів подаємо на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Загальні активи банків України, млрд. грн.
та прибутковість активів (ROA)**

Джерело: розраховано авторкою за офіційними даними НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>

З рисунку 2.4 видно, що незважаючи на більшість у кількісному вимірі (48 з 65 банків), частка в загальних активах банків з приватним капіталом є

найменшою. Така тенденція прослідковується й за іншими показниками та вказує на те, що ефективність управління розвитком бізнесу приватних банків є не найкращою. АТ КБ “Приватбанк” (28%), решта банків з державною часткою (31,7%) та банки іноземних банківських груп (28%) фактично порівно поділили між собою ринок, адже на банки з приватним капіталом припадає всього (12,3%) загальних активів банків України. Результативність же цих активів у аналізовані роки була різною.

Показник прибутковості активів (ROA – Return on Assets), або як його ще називають, показник рентабельності чи ефективності використання активів показує від’ємне значення ще з 2009 року. Виключенням були 2015-2017 роки. У них ROA з мінімальними показниками -5,46%, -12,6% та -1,93 відповідно відображав незначну збитковість активів банків. Знову ROA вийшло у додатне значення тільки у 2018 році. У 2019 році далі тривало його зростання, до 4,72%, хоча темпи другий рік поспіль уповільнювалися. У 2020 році 4,26 %, а станом на 2021 рік становив 3,11 %.

Показник прибутковості активів банку продемонстрував те, наскільки добре менеджмент справляється із завданням щодо отримання чистого прибутку від активів банку. Цей показник характеризує ефективність використання всіх активів, що є в розпорядженні банку і відображає результативність політики управління активами.

Технічно ROA характеризується співвідношенням чистого прибутку банку після оплати податків до активів банку і демонструє скільки чистого прибутку дає одна одиниця активів банку. Цей показник можна виразити за формулою 2.1, а його оптимальне значення дорівнює 1% і вище [41]. Значення показника ROA на рівні 4,72% станом на кінець 2019 року означає, що в середньому кожні 100 грн. активів банків України приносять в рік 4,72 грн. чистого прибутку. Це є високим показником ефективності, хоча в низку передніх років використання ресурсів в цілому по системі було збитковим.

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні активи}} \times 100 \quad (2.1)$$

Головним абсолютним показником ефективності управління розвитком банківського бізнесу є розвиток (зростання чи зниження) чистого прибутку. Дані про тенденції в отриманні прибутку банками відображено на рис. 2.5.

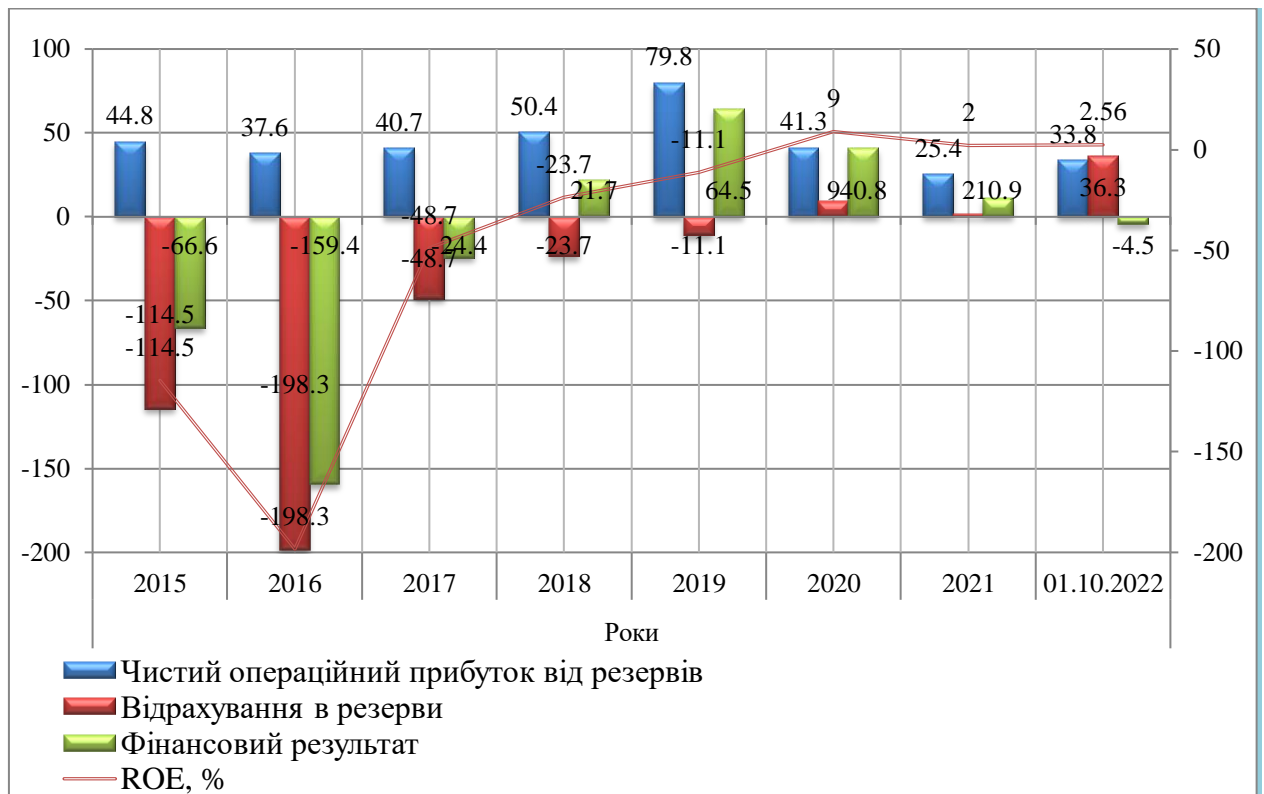


Рис. 2.5. Фінансовий результат банків України, млрд. грн. та прибутковість капіталу (ROE)

Джерело: розраховано авторкою за офіційними даними НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>

З нього та інших статистичних даних видно, що фінансовий результат банків України впродовж тривалого періоду, аж по 2017 рік був від’ємним, а банківський бізнес – збитковим. Негативна тенденція зростання збитковості банків у 2017 році була переломна і з цього ж року банки почали покращувати свій фінансовий результат, хоча в прибуток ще не вийшли. Чистий прибуток сукупно за системою банківський бізнес отримав у 2018 році. У 2019 році прибуток зростав, а протягом 2020 та 2021 років темпи зростання уповільнилися. Рівень капіталізації є агрегованим показником достатності капіталу як кожного банку зокрема, так і банківської системи

загалом, а його зростання – важливий чинник забезпечення стабільного розвитку банківського бізнесу [54, с. 165].

Глибока криза викликана поточною війною матиме важкі наслідки, саме тому головні виклики попереду. Національний банк України уважно стежить за ризиками банківського сегменту. Сьогодні найбільшою загрозою є реалізація кредитного ризику. За оцінками експертів, буде втрачено 20% кредитного портфеля. Загальний обсяг непрацюючих кредитів у травні 2022р. збільшився на 12,4 млрд. грн. Банки визнали погіршення якості кредитів через необхідність формувати значні резерви (близько 33 млрд. грн. станом на березень-травень 2022 р.) під можливі збитки, що і зумовило збиток вітчизняного банківського бізнесу, попри його операційну прибутковість. На нашу думку, якість кредитного портфеля зменшуватиметься й надалі внаслідок фізичного знищення багатьох підприємств, зниження платоспроможності населення через зменшення зарплат й втрати роботи. При цьому НБУ підтримує політику регуляторних послаблень для допомоги українським банкам вижити в умовах кризи.

Причиною тривалої збитковості банків, а отже неефективності управління розвитком банківського бізнесу впродовж останніх років першочергово було погіршення якості активів. Воно було спричинено двома групами чинників: кризовими тенденціями в економіці і зниженням платоспроможності клієнтів, а також надмірною схильністю банків до прийняття високих кредитних ризиків, багато з яких реалізувалися. У зв'язку з цим, та з підвищенням вимог до платоспроможності банків, які були реакцією Національного банку України для подолання кризових тенденцій у банківській сфері, банкам довелося значно збільшувати резерви під проблемні активи. Кошти для цього відраховуються з чистого операційного прибутку і тому зменшують фінансовий результат банків. З цієї причини банківський бізнес масово був збитковим аж по 2017 рік. У 2020 році стрімке поширення пандемії погіршило фінансовий стан банків, проте кількість збиткових банків не зростає, з 73 платоспроможних банків 65 банків були

прибутковими та отримавши при цьому прибуток 47,7 млрд. грн., це перекрыло збитки тих 8 банків на загальну суму 6,4 млрд. грн.

Чи не найважливішим показником ефективності управління розвитком банківського бізнесу є прибутковість (рентабельність) капіталу (ROE – Return on Equity). Дані про тенденції розвитку цього показника в динаміці за роками подані на рисунках 2.4. та 2.5. ROE є узагальнюючим показником ефективності і характеризує прибутковість того капіталу, який вклали власники у банківський бізнес. Тому показник прибутковості капіталу банку демонструє наскільки ефективно керівництво банку використовує вкладений власниками у цей бізнес капітал для акумулювання віддачі від володіння бізнесом – чистого прибутку після оподаткування. Чим вище значення показника ROE, тим для акціонерів краще, адже вони отримують більшу віддачу від капіталу, проте необхідно пам'ятати, що високий рівень прибутковості зазвичай супроводжується високим ризиком.

Оскільки показник ROE відображає рівень прибутковості вкладених акціонерами в банківський бізнес коштів, він слугує певним орієнтиром у виборі пріоритетного напрямку інвестування. При низькій рентабельності капіталу власники можуть прийняти рішення про продаж акцій і інвестування коштів у прибутковіший бізнес. Технічно ROE демонструє відношення чистого прибутку до вкладеного акціонерами капіталу і показує, скільки чистого прибутку приносить кожна гривня інвестованого капіталу. Цей показник можна виразити за формулою 2.2, а його оптимальне значення – 5% і вище [75, с. 194]. Значення показника ROE на рівні 37,37% станом на 2019 року означає, що в середньому кожні 100 грн. власного капіталу банків України акумулюють в рік 37,37 грн. чистого прибутку, що є дуже високим показником ефективності управління.

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100 \quad (2.2)$$

В попередні роки ситуація була іншою. Тенденції розвитку прибутковості капіталу банків відображають загальний тренд їх абсолютної

прибутковості. Впродовж тривалого періоду до 2017 року власники банків несли втрати від володіння цим бізнесом, що пов'язано з неефективним управлінням розвитком банківського бізнесу у країні у цей період. У 2016 році втрати були найбільшими та склали 116,74% і тому власникам банків масово довелося докапіталізувати належний їм бізнес, аби втримати його на ринку. Більшість з тих банків, власники яких виявилися неспроможними докапіталізувати бізнес, були визнані неплатоспроможними і врешті ліквідовані. Додатне значення рентабельності капіталу відновлено банками у 2018 році, яке на кінець року сягнуло 14,67%. Проте рентабельність капіталу у вітчизняних банків різна. Як видно з рис. 2.6. за останні 5 років ефективність управління розвитком банківського бізнесу в Україні загалом все ж покращується. У тому числі це завдяки масовому банкрутству неефективних і збиткових банків, який мав місце у 2015-2017 роках.

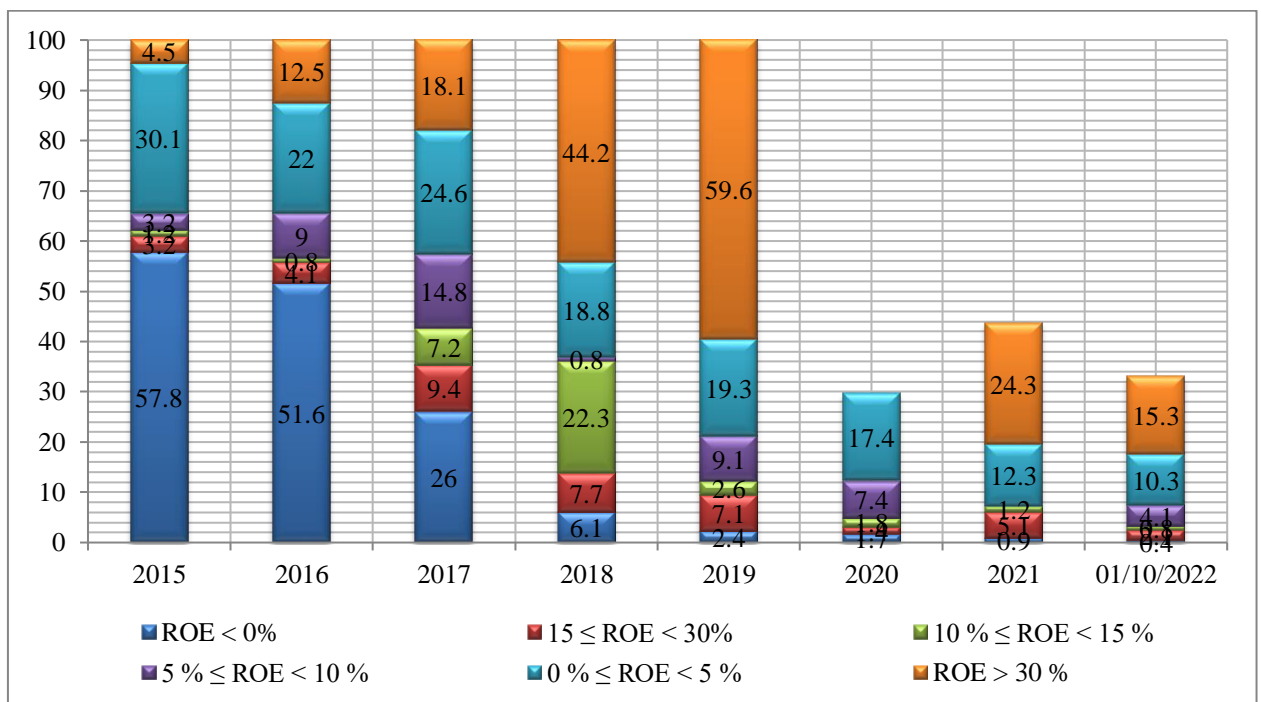


Рис. 2.6. Розподіл активів банків України за рентабельністю капіталу впродовж 2015-01.10.2022 р.

Джерело: розраховано авторкою за офіційними даними НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>

Банки, які залишилися показують кращі результати діяльності й забезпечують загальний тренд до покращення у всій банківській системі.

Якщо у 2015 році ROE з показником більше 30% спостерігався тільки у банків, на частку яких припадало всього 4,5% активів банківської системи, то у 2019 році таких високоефективних банків було значно більше. Їхня сукупна частка становила вже 59,6% активів банківського сектору. Такий результат забезпечили 15 банків, серед яких два – державні (у т. ч. Приватбанк), але здебільшого – іноземні банки [74, с. 296].

Аналіз розподілу активів банків України за рентабельністю капіталу впродовж 2015-2021 років показує, що з кожним роком знижується частка збиткових банків в активах банківського сектору. Якщо у 2015 році збитковими були банки, які сукупно володіли 57,8% усіх активів банків, то у 2021 році на сукупну частку таких банків припадало вже тільки 0,9% активів банківської системи. Найбільше зниження частки збиткових банків спостерігалось у 2017 та 2018 роках – на 25,6% та 19,9% відповідно. Проте все ще залишається стабільно висока частка банків, прибутковість капіталу яких є мінімальною і становить від 0% до 5%. Сукупна частка таких банків в активах банківського сектору України коливається навколо 20%. Станом на 2021 рік найвищий показник ROE мав АТ КБ “Приватбанк”, далі – банки іноземних банківських груп, потім банки з приватним капіталом і найменший ROE у решти банків з державною часткою.

Важливими показниками ефективності управління розвитком банківського бізнесу є операційні доходи та операційна ефективність банків (CIR). Операційні доходи – це надходження від основної діяльності. Тому до них не входять доходи, отримані від продажу основних засобів, доходи неопераційних підрозділів (гуртожитки, їдальні), штрафи та пені, отримані за господарськими операціями. Таким чином операційні доходи є профільними банківськими доходами, які відображають здатність банків до акумулювання прибутку від здійснення безпосередньо фінансових операцій та операцій з фінансовими активами.

Аналіз операційних доходів банків у розрізі складових (рис. 2.7.) показує, що впродовж останніх трьох років прослідковується тенденція до

зростання як загальних операційних доходів, так і їхніх головних складових – чистого процентного та чистого комісійного доходів.

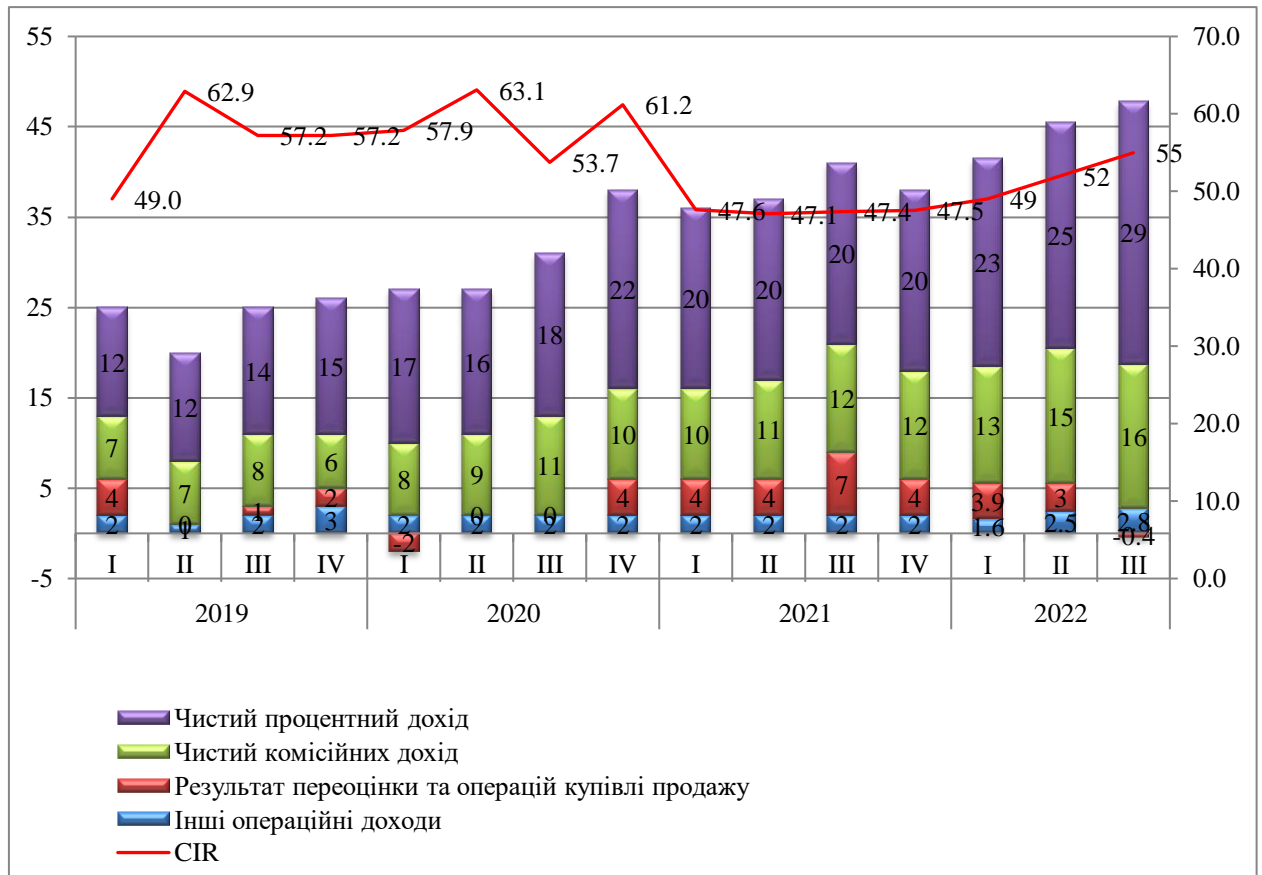


Рис. 2.7. Операційні доходи банків у розрізі складових, млрд грн. та операційна ефективність банків (CIR)

Джерело: розраховано авторкою за офіційними даними НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>

В абсолютному розмірі сукупні операційні доходи банків України зросли з 69 млрд грн за I-III кв. 2019 року до 112 млрд. грн. за I-III кв. 2021 року. Приріст становить 162,3%. Найбільшу питому вагу в операційних доходах банків займає чистий процентний дохід. Він отримується банками головню від кредитної діяльності, яка активізувалася разом з покращенням економічного стану суб'єктів господарювання та громадян. Обсяг чистого процентного доходу зріс за останні три роки на 157,9%, але темп зростання упродовж 2020 року припинився. Загальний прибуток вітчизняних банків станом на 01.10.2022 р. склав 14,7 млрд. грн. завдяки чому зросла

прибутковість банківської системи в умовах війни. Основний заробіток банкам дає відсотковий дохід. З початком повномасштабної російської агресії банки активно розміщували гроші на депозитних сертифікатах Національного банку України, дохідність яких до недавня становила 25% річних. Важливим аспектом у формування доходів від операційної діяльності є аналіз використання доходів. Раціональне та обґрунтоване їх використання забезпечує стабільний та прогнозований розвиток банку [77, с. 146]. Ефективним з точки зору управління розвитком банківського бізнесу є формування відчутної частки чистих комісійних доходів в операційних доходах банків. Впродовж багатьох років вона була низькою і операційні доходи майже повністю формувалися з процентних доходів.

Менеджмент банків України почав розвивати альтернативні напрями формування доходів після фінансових криз 2008-2010 рр. та 2015-2017 рр., коли з погіршенням стану економіки раптово знижувалися процентні надходження, зростали процентні витрати, а разом це за короткий термін спричиняло збитковість банківського бізнесу. Спроможність акумулювати непроцентні доходи залежать від різноманітності послуг, які надають банки. Проте їх основу становлять комісійні доходи банків.

Варто наголосити, що з початком війни банки успішно впоралися з викликами для операційної діяльності. В країні станом на 01.09.2022 р. ефективно функціонують 85% відділень банків у порівнянні з березнем того ж року. Робота відділень відновлювалась за умови, що життю і здоров'ю працівників та клієнтів нічого не загрожує. Важливим також є те, що підтримуються усі критичні процеси, а також збережено усі дані. Поширення пандемії забезпечила налагодження роботи у дистанційному режимі, а більшість своїх функцій банки з легкістю перевели в цифрову площину. Віддаючи належне Національному банку України за нормативне регулювання процесу використання хмарних сервісів банками й процесинговими центрами. Сьогодні банківський сектор залишається

операційно прибутковим, попри нижчі, внаслідок військових дій, темпи зростання операційних доходів.

Впродовж 2019-2021 рр. частка чистих комісійних доходів в операційних доходах банків коливається відповідно за роками 31,35%, 34,09% та 28,78% і показує тенденцію до зниження. Абсолютний розмір чистих комісійних доходів все ж зростає і їхнє середнє поквартальне у 2019-2021 рр. становить відповідно за роками 7-9,5-11 млрд. грн. Частка чистих процентних доходів становить в середньому за I-IV кв. 2019-2021 рр. відповідно 55,12%, 61,36% та 53,11% і також показує тенденцію до зниження. Їхнє абсолютне значення у 2021 році стабілізувалося поквартально на рівні 20 млрд. грн., що більше ніж у попередні роки: 13 млрд. грн. у 2019р. та 18 млрд. грн. у 2020 р. У порівнянні з 2020 р. в 2021 р. у процентному відношенні до сукупних доходів і чисті комісійні й чисті процентні доходи зменшилися. Зменшення частки чистих комісійних та чистих процентних доходів у 2021 р. у тому числі пов'язано зі зростанням інших статей доходів банків. Так, відчутною впродовж 2020 - 2021 рр. була частка результатів переоцінки і операцій купівлі-продажу в операційних доходах банків. Вона становила в середньому 12,44% за квартал без чіткої тенденції до зростання чи зниження. Проте ця стаття доходів не є стабільним джерелом надходжень. Вона з'являється головно в періоди нестабільності та однаково може спричинити як отримання доходів, так і витрати. У I-IV кв. 2021 р. за статтею "результати переоцінки та операції купівлі-продажу" банки отримали збитки на загальну суму 2,22 млрд. грн. Інші операційні доходи усереднено займають 6,71% у загальних операційних доходах банків України і мають тенденцію до зниження.

Аналіз темпів зміни доходів банків України, який відображено на рис. 2.8. показує, що у III кв. 2021 р. рівень зростання чистого комісійного доходу становить 14,5 % скоротилися у порівнянні з аналогічним періодом 2020 р. – 31,5%. За даними Національного банку України економічне зростання сповільнилося за всіма складовими комісійних доходів починаючи від

розрахункових, валютних операцій та кредитування. Близько 80% сукупного чистого комісійного доходу банківського сектору України було сформовано лише 10 банками [118]. З нього половину заробив АТ КБ “Приватбанк”, який за цим показником був найефективнішим у 2021 р. Зменшилися за аналізований період й темпи зростання чистого процентного доходу банків України (17,6% у III кв. 2021 року проти 34,0% р/р у III кв. 2020 року). Темпи зростання чистого процентного доходу за 9 місяців 2022 р. уповільнилися до 26% у річному вимірі з 35% у січні-вересні 2021 р. переважно через скорочення процентних доходів у роздрібному сегменті. У перші місяці війни великі вітчизняні банки пропонували своїм клієнтам “кредитні канікули”, деякі фінустанови знизили ставки за споживчими кредитами.

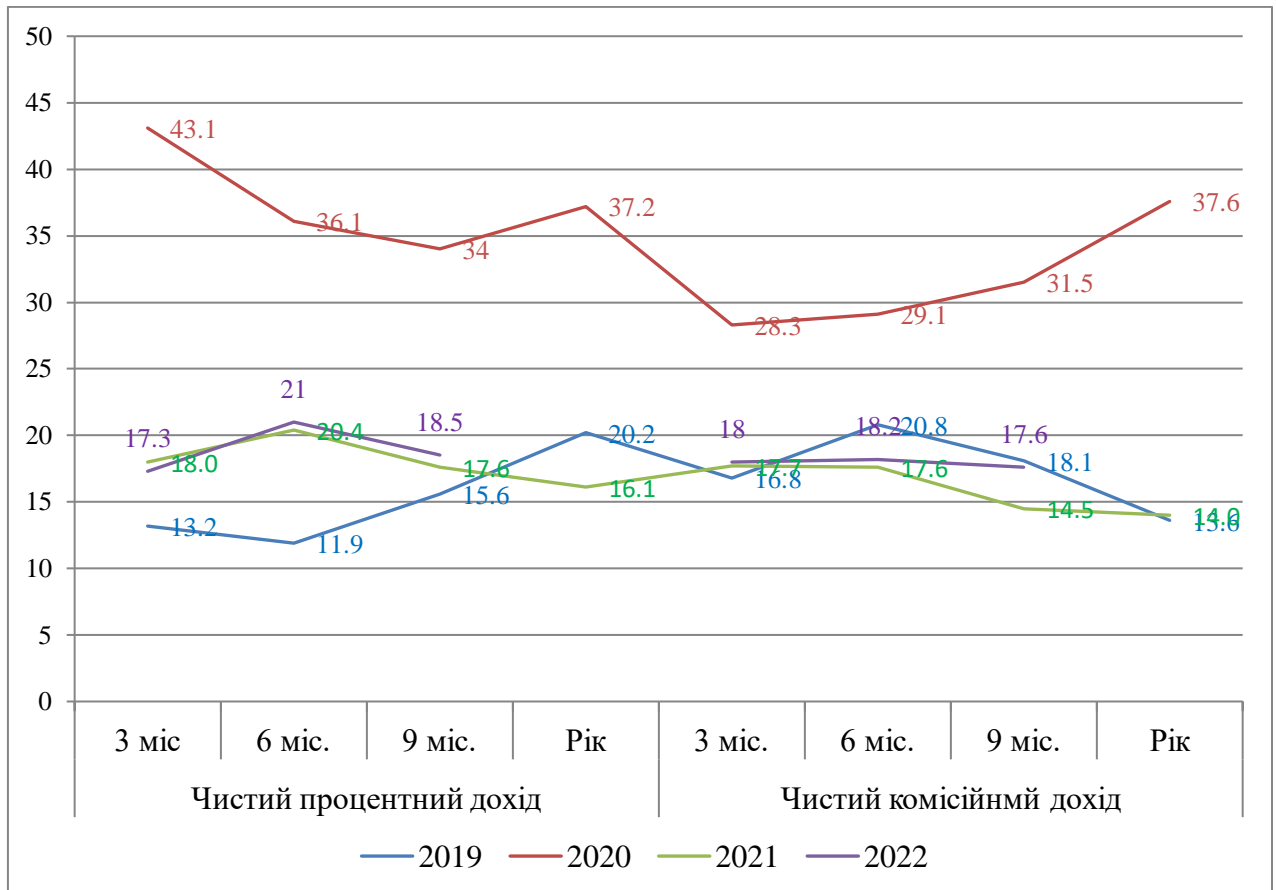


Рис. 2.8. Зміна чистого процентного та комісійного доходів за 2019-01.10. 2022 рр.

Джерело: розраховано авторкою за офіційними даними НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>

Чистий комісійний дохід скоротився за січень-вересень 2022 р. на 16% порівняно зі зростанням на 28% у відповідному періоді минулого року. Зростання попиту на банківські послуги поступово відновлюються після отриманих шоків на початку російської військової агресії. Операційний результат банків залишився позитивним, оскільки чистий операційний прибуток до відрахувань у резерви зріс за 9 місяців на 78%. Зокрема, за підсумками III кварталу 2022 р. чистий операційний прибуток до відрахувань у резерви становив 56,5 млрд. грн. порівняно 25,7 млрд. грн. у III кварталі 2021 р. Динаміка зміни чистого операційного та комісійного доходів демонструє, що підтримання банківським сектором операційної прибутковості під час війни є свідченням ефективності використання банками їх бізнес-моделей на отримання прибутку з урахуванням виваженого підходу до управління ризиками. Збереження операційної прибутковості дасть змогу українським банкам самостійно відновити капітал після закінчення поточної кризи.

Проте доходи самі по собі не до кінця відображають стану ефективності управління розвитком банківського бізнесу якщо їх не порівнювати із коштами, витраченими для отримання цих доходів. Для цього проаналізуємо операційну ефективність банків. Операційна ефективність (CIR – Cost-to-Income Ratio) – це відношення операційних витрат до операційних доходів (формула 2.3). Оскільки операційні витрати повністю контролюються керівництвом банку, показник CIR використовується з метою визначення ефективності керівництва банку мінімізувати адміністративно-господарські витрати, що за умови незмінного рівня доходів забезпечить збільшення прибутку. Чим меншим є значення показника CIR, тим ефективніше банк здійснює свою діяльність. Рекомендоване значення показника не більше 70% [209].

$$CIR = \frac{\text{Операційні витрати}}{\text{Операційні доходи}} \times 100 \quad (2.3)$$

Приведені до аналітичного вигляду дані щодо стану і тенденцій зміни операційної ефективності банків України відображені на рис. 2.7. Їх аналіз показує, що загалом по системі за 2019-2021 рр. операційна ефективність банків України має нестабільну тенденцію і постійно коливається. У 2021 р. вона все ж зафіксувалася на рівні трохи вище 47%, що відображає більшу ефективність, аніж у 2019 р. (коливання від 53,7% до 63,1%) та 2019р. (амплітуда коливань від 49,0% до 62,9%). Таким чином у 2020 р. (I-III кв.) операційні витрати становили трохи менше, як половину усіх операційних доходів (47,37%) і це є покращенням операційної ефективності відносно попередніх років (56,35% у 2018 р. та 58,23% у 2020 р.).

Порівняння отриманих щодо операційної ефективності даних з доходами банків загалом по системі показує, що 2021 р. чистий комісійний дохід (стабільна частина доходів) покривав 71,6% адміністративних витрат банків, або 52% – без урахування Приватбанку. Водночас комісійний дохід зростав повільніше, ніж складові адміністративних витрат: на 25,4% р/р. підвищилися витрати на утримання основних засобів (вони становлять понад чверть адміністративних витрат) та на 17,5% р/р підвищилися витрати на персонал [205]. Мало місце зростання витрат на технологічні рішення, що є природним відображенням конкурентної боротьби. Зростання витрат відбулося, попри скорочення кількості відділень банків на 6,3% і персоналу – на 0,5%.

Результати оцінки операційної ефективності за групами банків України, які відображено на рис. 2.9. показують, що у розрізі груп лише іноземні банки мали стабільно високу операційну ефективність впродовж кількох останніх років. Порівняно з минулим роком операційна ефективність поліпшилася в усіх групах, окрім приватних банків з українським капіталом, де операційні витрати зростали вдвічі вищими темпами, ніж у секторі загалом [203]. Станом на 2021 р. найкраще співвідношення операційних витрат і доходів (CIR) спостерігалася у Приватбанку (25,8%). На другому місці іноземні банки (48,6%) (без російських, у яких 59,2%). Приватні банки

(67,1%) та інші державні банки (67,3%) мають найгірші показники операційної ефективності.

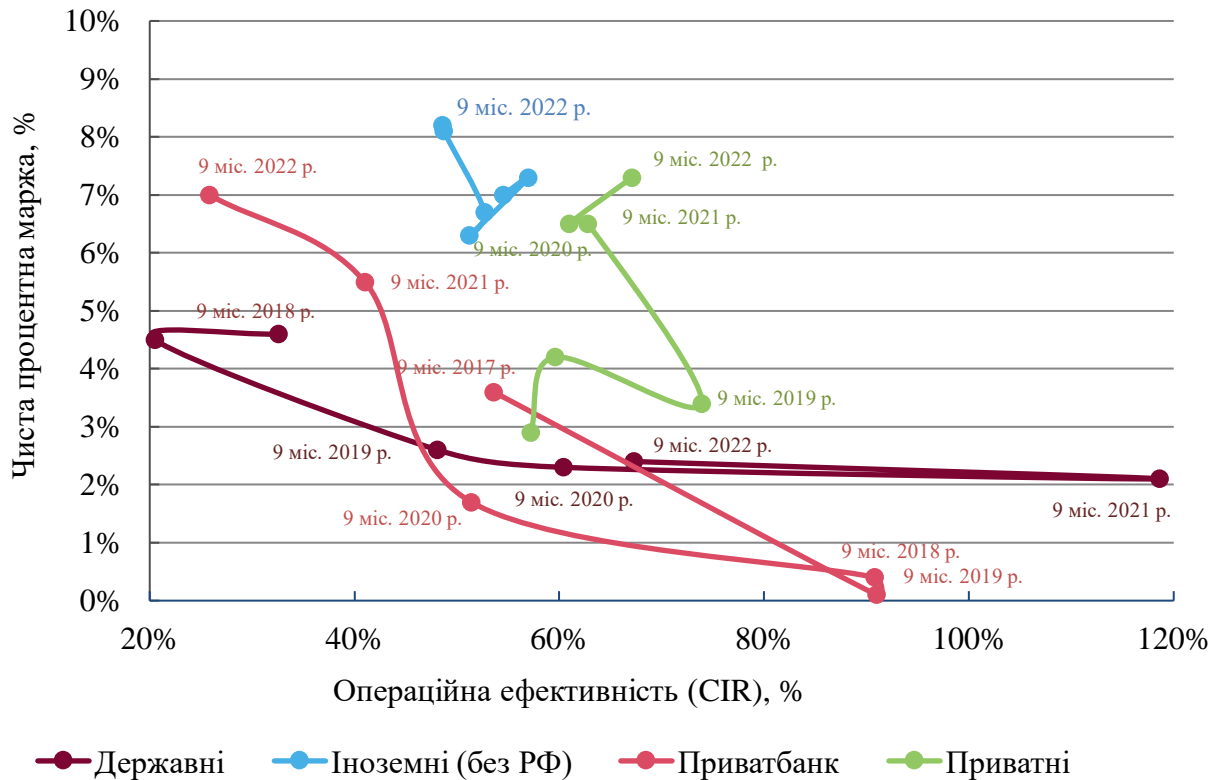


Рис. 2.9. Операційна ефективність (CIR) та чиста процентна маржа за групами банків 2018-01.10.2022 р.

Джерело: розраховано авторкою за офіційними даними Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>

Низький рівень операційної ефективності державних банків (без Приватбанку) спричинений негативними результатами роботи Ощадбанку та Укрексімбанку. Надмірно висока частка операційних витрат у доходах (CIR) банків пов'язана із високою вартістю фондування та низькою дохідністю кредитного портфеля. Вона і надалі залишатиметься такою, якщо не буде знижено ставки за депозитами та сформовано якісний кредитний портфель. З початку 2014 року російські банки мають низьку операційну ефективність, як і дохідність, через несприйняття російського бізнесу населенням України у зв'язку з війною Росії проти України. Показники раптово погіршилися саме з початком війни. “Приватбанк” досяг найкращих позицій щодо CIR завдяки

переорієнтуванню на високодохідне споживче кредитування, зниженню вартості депозитів та зростанню комісійного доходу від операцій з населенням.

На відміну від операційної ефективності, чиста процентна маржа зросла за 2021 р. в усіх групах банків (рис. 2.9) і зараз є найвищою за всі останні роки – 5.8% середньо по системі. Передусім це завдяки високому спреду між процентними ставками за роздрібними кредитами, на які почав зростати значний попит та невисокими ставками за депозитами. Водночас темпи зростання чистого процентного доходу (за 9 місяців – 17.6% р/р) різко знизилися порівняно з 2019 роком та надалі сповільнюватимуться. Основна причина – ставки за кредитами знижуються швидше, ніж за зобов'язаннями. Таким чином банки реагують на зниження облікової ставки НБУ, тим самим зменшуючи вартість кредитів для бізнесу. Тенденції зміни чистої процентної маржі по групах банків за період III кв. 2015-III кв. 2020 рр. демонстрували зниження й підвищення, чим відповідно впливали на прибутковість бізнесу.

Найбільша чиста процентна маржа в іноземних банків (рис. 2.9-2.10). на 2020 р. Вона у них також найстабільніша і коливалася від 6,3% у 2017 р. до 8,2% у 2020 р. У банків з приватним капіталом період підвищення почався у 2018 р., а загалом маржа коливалася з 2,9% у 2015 р. до 7,3% у 2020 р. У державних банках постійне зниження чистої процентної маржі відбувалося аж по 2019 р. (до 2,1%), але у 2020 р. вона дещо зросла до 2,4%. АТ КБ “Приватбанк”, який у 2016 р. суттєво втратив у процентній маржі, дійшовши до 0,1%, з 2017 р. почав активно її збільшувати і станом на 2020 р. досяг 7,0%. Таким чином низька чиста процентна маржа досі залишається тільки у державних банків.

Найінформативнішим показником ефективності управління розвитком банківського бізнесу є ROE, яке в поєднанні з чистою процентною маржею та CIR дає змогу зробити доволі об'єктивний попередній висновок. Результати такої взаємодії відображено на рис. 2.10.

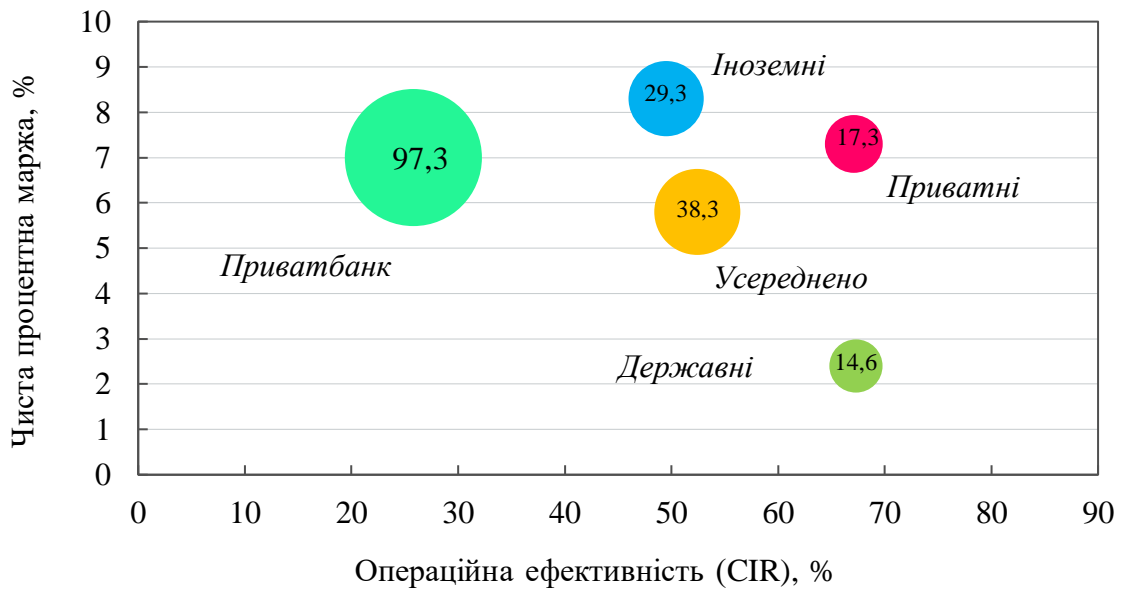


Рис. 2.10. Зведені показники ROE, чистої процентної маржі та CIR за групами банків 01.10.2022 року*

Примітка: розмір кружечка відповідає показнику ROE. Усі показники за групами банків зважені за розміром активів.

Джерело: розраховано авторкою за офіційними даними НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>

Загалом цей висновок підтвердився, за результатами усіх проаналізованих показників ефективності управління розвитком банківського бізнесу: ROE, ROA, CIR, чистої процентної маржі, структури операційного доходу, чистого прибутку. Згідно зведених даних середньостатистичний український банк, який щойно у 2018 р. вийшов з кризи станом на 01.10.2022 р. загалом є ефективним. Проте приватні й “інші” державні банки ще мають надто велику частку витрат відносно їхніх доходів. Прибутковість капіталу цих банків також найменша. Найкращі позиції у 2021р. спостерігаються у Приватбанку.

Результати оцінки ефективності управління розвитком банківського бізнесу дають змогу зробити висновок, що станом на 01.10.2022 р. загалом по системі банківський бізнес працює ефективно – менеджмент банків в цілому справляється із завданням забезпечення наявності та зростання прибутку. Це

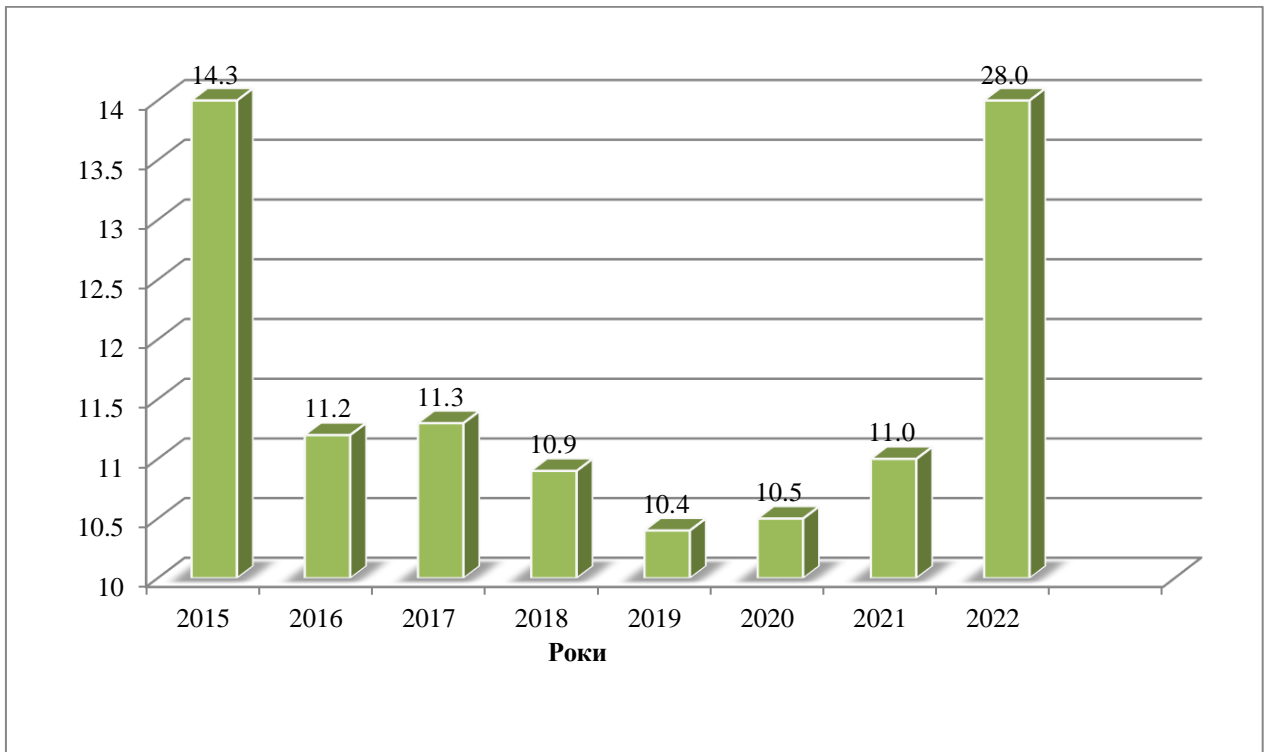
підтверджується не тільки зростанням абсолютного прибутку, а й передусім показників ROE та ROA. Такого результату досягнуто у тому числі завдяки виведенню проблемних банків з ринку. У 2019 р. банківський бізнес вийшов з кризи, став прибутковим та у 2020 р. продовжує розвиватися. Проте, темпи зростання банків у 2021 р. суттєво зменшилися, це викликає занепокоєння.

Темпи інфляції станом на 2022 р. зросли до 17% у порівнянні з 2021 р. (рис. 2.11). Проте, Національний банк України, враховуючи помилки залишив облікову ставку на рівні 10%. Вдалим, на нашу думку, є обмеження НБУ на валютному ринку, що дало змогу стримати панічні наслідки у вигляді втечі від національної валюти, оскільки в мирний період це заборонено, а схеми фінансування дефіциту бюджету через закупівлю військових облігацій можна вважати виправданою. Відповідно до Стратегії монетарної політики на 2016-2020 рр. НБУ перейшов від політики де-факто фіксованого курсу до режиму таргетування рівня інфляції.

За прогнозами міжнародних фінансових інституцій на кінець 2023 р. рівень інфляції сповільниться до 18,7%, а реальний ВВП зросте маржинально на 0,3% через жорсткі монетарні умови, уповільнення глобальної інфляції, налагодження логістики, адаптацію бізнесу та слабкий споживчий попит в умовах дефіциту електроенергії [246]. На початку квітня 2022 р. відбулося відновлення бізнесу на територіях, де припинилися бойові дії. Варто наголосити, про вчасне рішення й позитивний вплив на ситуацію щодо державних гарантій на банківські депозити. Офіційний обмінний курс збільшився на 7,2 %, що демонструє ослаблення національної валюти на позабанківському ринку.

Враховуючи, що за період російської військової агресії з вітчизняного банківського ринку були виведені “дочки” російських державних банків, їхні активи не розглядалися при зведенні балансових даних станом на 01.04.2022р., оскільки на початку року вони мали свою частку на банківському ринку України. Станом на 01.10.2022 р. інфляційна динаміка є контрольованою. Залишаються можливі ризики розширення кризових

процесів враховуючи тривалий характер війни. Попри те, інфляційні очікування посилюють тиск, незважаючи на пригнічений споживчий попит в цілому. З урахуванням зазначеного вище, НБУ зберігає облікову ставку на високому рівні, що дає змогу підвищити рівень привабливості гривневих активів й зберігати контроль за інфляційними явищами в нестабільних умовах.



**Рис. 2.11. Основні показники рівня інфляції в Україні
станом 2015-01.10.2022 р.***

Джерело: розраховано авторкою за офіційними даними Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>

Відновлення кредитування в умовах воєнного стану країни відбувається за рахунок програм уряду щодо компенсації процентних витрат, тому результат можна вважати задовільним. Зазначимо, що НБУ ухвалив рішення про підвищення ліквідності банківської системи шляхом зменшення вимог щодо формування резервів. Поточна російсько-українська війна показала, що банківська система України є інституційно керованою і стабільно працює у нестабільних умовах, у той час коли бойові дії ведуться

по всій території країни. Потрібно віддати належне ефективному управлінню Національного банку, що зміг стабілізувати функціонування вітчизняних банків шляхом стабільного функціонування розрахункової системи електронних платежів, а також незмінна облікова ставка (довоєнного періоду); ухвалення рішення щодо підвищення рівня ліквідності банківського сектору шляхом зменшення основних вимог стосовно формування резервів; послаблення обмежень на валютні операції.

У червні 2022 р. Національний банк України підвищив облікову ставку з 10% до 25% річних. Це виявилось певним сигналом, що вартість ресурсів на ринку зростатиме. Поруч із тим, банки повідомили про ріст ставок за депозитами для фізичних осіб. Попри те, експерти прогнозують, що відсотки за депозитами для населення не зростуть через профіцит ліквідності банківського сектору. В результаті підвищення НБУ облікової ставки у більшості банків ставка залишилася на низькому рівні. До прикладу, в державних банків “Приватбанк” і “Ощадбанк” за шестимісячним вкладом у національній валюті ставка становить 5,5% річних, така ж у “ОТП Банку”, “Креді Агріколь” й “Правекс-Банку”, а у “Кредобанку” й “ПУМБ” – 7% річних [247].

З початком російської агресії вітчизняні банки функціонують в умовах невизначеності та ризиків. Однак, традиційні бізнес-процеси комерційних банків продовжують працювати в екстремальному середовищі, а управлінські рішення ухвалювалися миттєво в цілодобовому режимі. Більшість банків з перших днів війни працювали в межах створеного плану відновлення діяльності (розроблено оперативні плани роботи, визначено основні подальші стратегічні кроки, створено й розпочато діяльність відповідних робочих груп). Наголошуємо, що банківський бізнес працював стабільно, попри терор Росії. Враховуючи значні відрахування у резерви, банківська система за 01.10.2022 р. отримала річний прибуток шляхом зростання відсоткових та комісійних доходів, а саме 24,7 млрд. грн.

Отже, здійснена оцінка ефективності управління розвитком банківського бізнесу дала змогу визначити слабкі місця й віднайти джерела зростання доходів банківського бізнесу, а її результати є основним підґрунтям для прийняття правильних управлінських рішень щодо стратегії майбутнього розвитку на фінансовому ринку. З проведеного аналізу видно, що найефективніше управління розвитком бізнесу у банків, які належать до іноземних банківських груп. У них стабільно високі і збалансовані показники ефективності управління. Другу позицію за ефективністю управління розвитком попередньо займають банки з державною часткою. Але якщо з них виокремити Приватбанк, який досяг найвищої ефективності управління розвитком банківського бізнесу в країні і є найбільшим, найприбутковішим банком, з найкращим рівнем операційної ефективності, то в інших державних банках через погане управління доходами констатуємо найгірше управління розвитком бізнесу. Таким чином банки з приватним українським капіталом займають середню позицію серед трьох груп банків України за ефективністю управління розвитком банківського бізнесу.

2.3. Особливості моделювання та прогнозування розвитку банківського бізнесу в умовах сучасних викликів й загроз

В сучасних умовах господарювання банки як фінансові посередники здійснюють управління грошовими потоками та їх перерозподіл між учасниками ринку. Грошовий обіг є найбільш важливим самостійним об'єктом банківського менеджменту, дослідження якого представляє значний науковий інтерес з огляду практичних розробок. Загалом, фінансовий менеджмент є сферою діяльності, де відображається рух коштів у вигляді фондів й потоків, а банківський баланс – набір фондів, що відповідають статтям банківського бізнесу. Загалом, збільшення чи навпаки зменшення рахунків відбувається через грошові потоки, які демонструють рух коштів. Беручи до уваги, ймовірний характер процесів, котрі здійснюються у

банківському бізнесі, відповідно динамічні зміни його стану описують стохастичні фінансові явища.

Сьогодні в епоху економічної турбулентності кожна сфера діяльності зазнає змін, а особливо банківський сектор, який окрім постійної потреби адаптації до волатильності ринку, перебуває у перманентній погоні за збільшенням прибутковості, підвищенням рівня конкурентоспроможності шляхом застосування прогностичних математичних моделей.

У вітчизняній економічній практиці особливого значення набуває питання регулювання розвитку банківського бізнесу, яке дає змогу забезпечувати створення належних умов для розвитку і підтримки українського товаровиробника. Пошук шляхів сприяння розвитку банківського бізнесу потребує інструментарію економіко-математичного моделювання, основною особливістю якого є застосування опосередкованого пізнання за допомогою штучно створених об'єктів або моделей. Проведення досліджень у сучасному світі важко уявити без застосування економетричного моделювання. Сьогодні модельний інструментарій використовують не лише для прогнозування, але й як потужний вплив спростування економічних теорій та гіпотез, оцінювання динамічних взаємозв'язків між фінансовими показниками банківського бізнесу, аналізу можливих сценаріїв розвитку банку.

Важливість застосування математичного моделювання як наукового методу визначається, тим що більшість об'єктів досліджувати важко, оскільки такий аналіз вимагає значних затрат часу й коштів. В окремих випадках експерименти можуть призвести до негативних наслідків, які вимагають додаткових фінансових, матеріальних і людських ресурсів. До прикладу, формулювання та застосування неправильної стратегії управління розвитком банківського бізнесу може призвести до ліквідності банківської системи, зростання обсягів проблемних кредитів, підвищення рівня ризиковості, девальвації національної валюти й інфляції.

Інструментарій економіко-математичного моделювання, який можна застосовувати у дослідженні розвитку банківського бізнесу досить великий. Такий вибір зумовлений поведінкою фінансових показників банківського сектору і випадковим характером. Важливим є те, що економетричні моделі – найпоширеніший тип соціально-економічних моделей, котрі застосовують при здійсненні аналізу та прогнозування комплексного розвитку банківського бізнесу чи країни загалом.

Науковець Р. В. Руська стверджує, що банківську систему необхідно розуміти як “динамічну стохастичну модель, в котрій агреговані потоки усіх українських банків і яка дає змогу дослідити емерджентні властивості системи на макрорівні, проте у той же час зважає на можливість врахування специфічних особливостей окремих банків й міжбанківські процеси їх взаємодії” [207, с. 102]. Варто наголосити, що останній вказаний недолік суттєво не впливає на результативність моделювання розвитку банківського бізнесу. За підходом автора ендогенними змінними є величини залишків агрегованих показників балансу, прибутку і витрат, відсоткових ставок за операціями, а екзогенні змінні – макроекономічні показники, нормативи Національного банку України.

Складність та багатосторонність взаємозв’язків між фінансовими показниками банківського сектору, а також зворотній вплив зумовлюють необхідність використання економіко-математичних моделей у вигляді сукупності взаємозалежних рівнянь. Саме тому для побудови моделі розвитку банківського бізнесу використовуємо методологію симульативного моделювання. В наукових джерелах симульативну модель розглядають як “систему одночасних рівнянь, яка описує взаємозалежність ендогенних й екзогенних змінних” [125]. Вважаємо, що для побудови симульативної моделі розвитку банківського бізнесу необхідно виділити її основні етапи:

- 1) створення логічного фундаменту симульативної моделі (встановлення взаємозв’язків між екзогенними й ендогенними змінними);

- 2) визначення ендогенних і екзогенних змінних;
- 3) перевірка симультативної моделі на ототожність;
- 4) формулювання невідомих параметрів симультативної моделі із застосуванням розробленого інструментарію оцінювання, а саме двокроковий метод найменших квадратів, перевірка адекватності та точності запропонованої математичної моделі);
- 5) оцінювання симультативної моделі методом двокрокового чи трикрокового методів найменших квадратів;
- 6) формування можливих сценаріїв розвитку вітчизняного банківського бізнесу на основі побудованої симультативної моделі з урахуванням макроекономічних показників;
- 7) практичне використання побудованої симультативної моделі з урахуванням основної мети дослідження.

Загалом, симультативну модель необхідно розуміти як систему взаємопов'язаних багатофакторних регресійних рівнянь, що описують зв'язки між змінними, секторами й економічними підсистемами. Застосування цієї методології дає можливість обґрунтувати складні макроекономічні залежності наближено до реалістичних сценаріїв за рахунок можливості врахування прямих і зворотніх зв'язків між основними складовими соціально-економічних та фінансових систем різного рівня ускладненості.

Особливою характеристикою симультативної моделі є можливість застосування ендогенних змінних у якості пояснювальних, оскільки такі змінні є стохастичними й корелюються із випадковими величинами рівнянь. Для оцінювання невідомих параметрів не можна застосовувати метод найменших квадратів, тому що одержані результати в такому випадку стають зміщеними. Симультативна модель передбачає порушення класичних припущень відповідно до залежностей чинників й випадкових величин, саме тому для здійснення оцінки невідомих параметрів симультативних рівнянь часто використовують двокроковий і трикроковий методи найменших

квадратів, методи непрямих найменших квадратів, метод максимальної вірогідності з повною чи обмеженою інформацією.

Макромоделі, що побудовані ґрунтуючись на симультативних рівняннях є потужним економетричним інструментом, який дає змогу дослідити взаємозв'язки соціально-економічних систем ускладненого рівня, особливо в умовах нестабільності й підвищеної ризиковості, що характерно для вітчизняної економіки на сучасному етапі ринкових економічних перетворень. Практична зручність використання симультативної моделі полягає у її компактності, оскільки її можна застосовувати для поглибленого дослідження можливих сценаріїв розвитку, а також для експрес-діагностики та ілюстрації важливих етапів побудови моделі, що залишаються незмінними для різних їх версій, і це допомагає побудувати логіку, оцінку, діагностику й практичне застосування.

Для оцінювання взаємозв'язків між показниками банківського бізнесу та прогнозування їхнього майбутнього розвитку доцільно використовувати економетричні методи та моделі, зокрема симультативні моделі або системи одночасних рівнянь (Simultaneous equation models, SEM). За своєю природою, симультативні моделі є множиною лінійних економетричних моделей, в яких кожна ендогенна змінна Y_i , яка залежить від екзогенних змінних X_j та інших ендогенних змінних y_k ($k \neq i$), тобто варто розуміти, що такі регресійні моделі описують тип одночасності причинно-наслідкових зв'язків між постійними змінними.

На макроекономічному рівні органами виконавчої влади та Національним банком України часто використовують економетричні методи й моделі для здійснення прогнозування динаміки досліджуваних показників, що дають можливість встановити взаємозв'язки між ними. До прикладу, Національний банк України у звітності застосовує Квартальну прогнозу модель, яка є одним із найвірогідніших варіантів основної макроекономічної моделі, і демонструє основні риси вітчизняної економіки та є структурною моделлю трансмісійного механізму монетарної політики [76, с. 9].

Квартальна прогнозна модель розроблена з метою генерування майбутніх дій монетарної влади. Важливою умовою не є моделювання відповіді монетарної політики на певну економічну ситуацію, а подальша трансмісія дій монетарної політики на реальний сектор економіки.

Загальна квартальна прогнозна модель містить близько 50 рівнянь. Проте, більшість з них є простими визначеннями чи тотожностями, які виявляють зв'язки між рівнями й темпами зростання. У світовій практиці розробляються додаткові моделі, що дають можливість аналізувати і прогнозувати окремі сектори економіки, у тому числі банківський [7, с. 10]. Найвідомішими симульативними моделями, які використовують у своїй звітності центральні банки різних країн є area-wide model (AWM) та new area-wide model Європейського центрального банку, The Bank of England quarterly model (BEQM). Зазначені вище моделі використовуються, насамперед, для моделювання і прогнозування динаміки макроекономічних показників, розроблення різного роду можливих сценаріїв розвитку економіки й дослідження можливого впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на динаміку фінансових показників.

Важливим є виділення ендогенних змінних симульативної моделі розвитку банківського бізнесу, які подаємо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Ендогенні показники змінних симульативної моделі розвитку банківського бізнесу

Перелік ендогенних показників	Характеристика
Y_1	капітал та резерви банків, млрд. грн.
Y_2	сукупні активи банків, млрд. грн.
Y_3	кредити банків, млрд. грн.
Y_4	доходи банків, млрд. грн.
Y_5	видатки банків, млрд. грн.
Y_6	валовий внутрішній продукт України, млрд. грн.

Джерело: побудовано авторкою

Фінансові показники розвитку банківського бізнесу і макроекономічні показники утворюють складну систему взаємозв'язків, яку важко дослідити вивчаючи лише одну сферу або сектор економіки. Саме тому, на нашу думку, для дослідження розвитку банківського бізнесу доцільним є виділення двох груп показників, зокрема:

1) ендогенні показники – результат діяльності вітчизняних банків, який залежить від стану і динаміки економічної системи України;

2) екзогенні показники (показники зовнішнього середовища) – результат діяльності українських банків, який демонструє розвиток банку у банківській системі та демонструє динаміку економічної системи України.

Серед екзогенних змінних симультазивної моделі розвитку банківського бізнесу, на нашу думку, є макроекономічні показники економіки України, які впливають на розвиток банківського бізнесу. Подаємо у табл. 2.7. Припустимо, що між макроекономічними показниками і фінансовими показниками розвитку банківського бізнесу існують лінійні кореляційні залежності.

Таблиця 2.7

Екзогенні показники змінних симультазивної моделі розвитку банківського бізнесу

Перелік екзогенних показників	Характеристика
X_1	рівень безробіття населення за методологією МОП у розрізі 15-70 років, відповідно у відсотках до економічного активного населення у розрізі 15-70 років, %
X_2	індекс споживчих цін, до грудня попереднього року, %
X_3	прямі інвестиції в Україну, млрд. грн.
X_4	обсяг реалізованої промислової продукції, кумулятивно, млрд. грн.
X_5	зайняте населення у віці 15-70 років, усього кумулятивно, млн. осіб

Джерело: побудовано авторкою

Необхідно наголосити, що кореляційна залежність є одним із основних видів стохастичних залежностей. Між макроекономічними показниками і фінансовими показниками розвитку банківського бізнесу існують лінійні кореляційні залежності. У випадку, коли одна змінна зумовлює змінну математичного сподівання іншої випадкової змінної [32].

Для побудови симультивної моделі було використано постулати економічної теорії та теорії грошей, метод виключень з покроковим регресійним аналізом, які дали змогу обґрунтувати симультивну модель і доповнити логічні економічні гіпотези про взаємозв'язок залежностей між показниками розвитку банківського бізнесу. Застосована ідея методу виключень полягає у тому, що на початковому етапі у модель застосовують усі можливі економічні чинники, а потім виключають їх з врахуванням перевірки статистичних гіпотез.

Кінцевою симультивною моделлю розвитку банківського бізнесу є:

Рівняння капіталу та резервів банків України:

$$y_1 = f(y_2, x_1, x_2), \quad (2.4)$$

також його можна описати використовуючи структурні параметри:

$$y_1 = \beta_{12} y_2 + \alpha_{10} + \alpha_{11} x_1 + \alpha_{12} x_2 + \varepsilon_1. \quad (2.5)$$

Рівняння капіталу та резервів вітчизняних банків (2.4) демонструє вплив рівня безробіття населення (x_1), індекс споживчих цін (x_2) та сукупність активів банків (y_2) на величину капіталу та резервів банків (y_1).

Рівняння сукупних активів вітчизняних банків:

$$y_2 = \beta_{23} y_3 + \alpha_{20} + \alpha_{23} x_3 + \alpha_{25} x_5 + \varepsilon_2. \quad (2.6)$$

Відповідно до рівняння сукупних активів вітчизняних банків (2.6), на величину сукупних активів (y_2) впливають величина кредитів банків (за винятком спеціальних резервів) (y_3), величина прямих інвестицій (x_3) і чисельність населення зайнятих у віці 15-70 років (x_5).

Рівняння кредитів вітчизняних банків (за винятком спеціальних резервів):

$$y_3 = \beta_{32} y_2 + \beta_{36} y_6 + \alpha_{30} + \alpha_{33} x_3 + \alpha_{34} x_4 + \varepsilon_3. \quad (2.7)$$

Рівняння кредитів вітчизняних банків (2.7) встановлює, що величина кредитів банків України (y_3) залежить від величини сукупних активів банків (y_2), величини валового внутрішнього продукту (y_6), величини прямих інвестицій (x_3) та обсягу реалізованої промислової продукції (x_4).

Рівняння доходів вітчизняних банків:

$$y_4 = \beta_{43} y_3 + \alpha_{40} + \alpha_{44} x_4 + \varepsilon_4. \quad (2.8)$$

Рівняння доходів вітчизняних банків (2.8) демонструє вплив величини кредитів банків України (за винятком спеціальних резервів) (y_3) та обсягів реалізованої промислової продукції (x_4) відповідно до величини доходів банків (y_4).

Рівняння витрат вітчизняних банків:

$$y_5 = \beta_{52} y_2 + \beta_{53} y_3 + \alpha_{50} + \alpha_{54} x_4 + \alpha_{55} x_5 + \varepsilon_5. \quad (2.9)$$

Відповідно до витрат вітчизняних банків (2.9) величина сукупних активів банків (y_2), величина кредитів банків (за винятком спеціальних резервів) (y_3), обсяг реалізованої промислової продукції (x_4) та чисельність зайнятого населення у віці 15-70 років (x_5) визначають величину витрат вітчизняних банків (y_5).

Рівняння валового внутрішнього продукту України:

$$y_6 = \beta_{64} y_4 + \alpha_{60} + \alpha_{63} x_3 + \alpha_{64} x_4 + \alpha_{65} x_5 + \varepsilon_6. \quad (2.10)$$

Рівняння валового внутрішнього продукту України (2.10) описує вплив величини доходів банків України (y_4), величини надходжень прямих інвестицій в Україну (x_3) та обсягу реалізованої промислової продукції (x_4) з урахуванням чисельності зайнятого населення у віці 15-70 років (x_5) відповідно на величину валового внутрішнього продукту України (y_6).

Важливою умовою будови симульативної моделі розвитку банківського бізнесу доцільним є схематичне зображення у вигляді графічних об'єктів взаємозв'язків між ендогенними та екзогенними змінними (рис. 2.12). На рис. 2.12. напрям стрілки демонструє скерування взаємозв'язків між ендогенними та екзогенними змінними, тобто кінець стрілки вказує на результат (ендогенну змінну), а початок стрілки на причину

(екзогенну змінну). Для здійснення аналізу симультаивної моделі розвитку банківського бізнесу використано двокроковий метод найменших квадратів [1, с. 176]. Застосування такого методу полягає у підставленні ендогенних змінних з правої частини кожного із рівнянь на штучно побудовані інструментальні змінні.

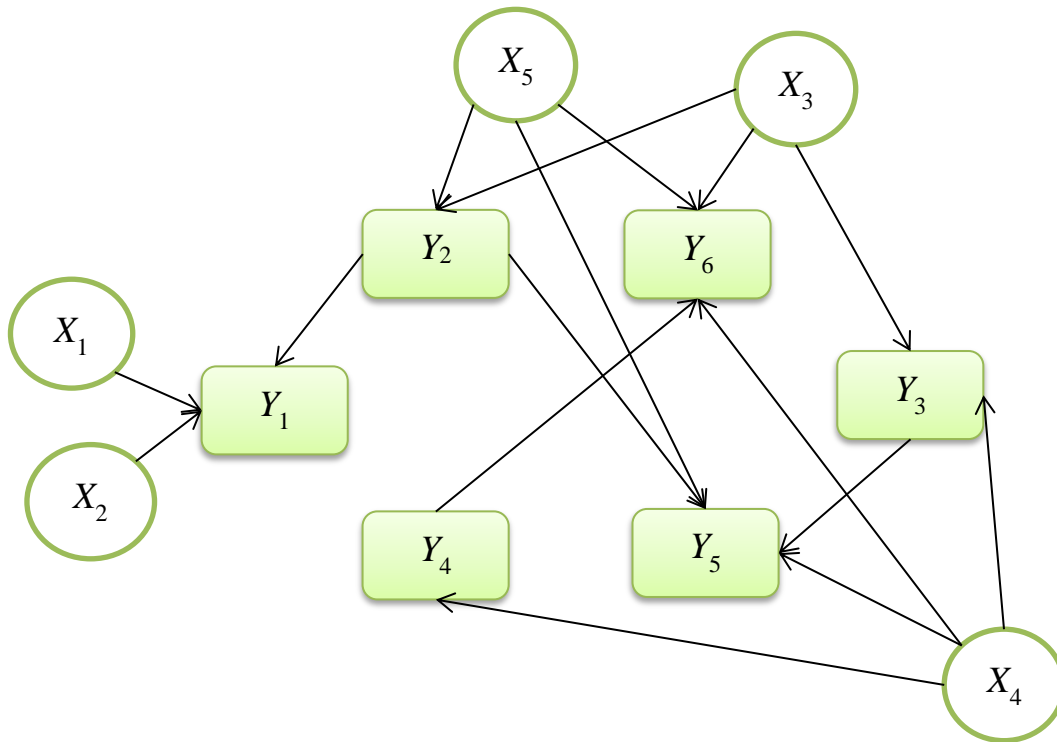


Рис. 2.12. Будова взаємозв'язків між екзогенними та ендогенними змінними симультаивної моделі розвитку банківського бізнесу

Джерело: розроблено авторкою

Основною перевагою використання економетричних моделей, які базуються на системах симультаивних рівнянь, є простота у практичному розумінні формалізації взаємозв'язків між досліджуваними показниками та окремими секторами економіки, а також у відображенні соціально-економічних процесів та явищ. Система симультаивних рівнянь залишаються одним з найбільш зручних й точних методів моделювання макроекономічних систем і дають змогу враховувати як історичні тенденції та і складні динамічні причинно-наслідкові зв'язки між їхніми елементами,

також дають можливість співставлення теоретичних припущень із реальними сценаріями економічного розвитку.

Під поняттям “двокрокового методу найменших квадратів” необхідно розуміти “оцінювання структурних параметрів симультазивної моделі при подвійному застосуванні методів найменших квадратів”:

– перше застосування здійснюється при оцінці параметрів рівняння скороченої форми, на основі яких знаходиться значення інструментальних змінних;

– друге застосування відбувається при оцінюванні структурних параметрів на базі екзогенних та інструментальних змінних.

Для оцінки структурних параметрів симультазивної моделі розвитку банківського бізнесу використано економетричний пакет Eviews 10 Student Lite Version. У додатку В підраховано та наведено оцінки структурних параметрів та основі економетричної оцінки точності та адекватності запропонованих рівнянь побудованої симультазивної моделі розвитку банківського бізнесу в Україні. Результативні оцінки параметрів рівняння капіталу та резервів вітчизняних банків наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Результативна оцінка параметрів рівняння капіталу та резервів
вітчизняних банків**

Змінна	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t-статистика
Вільний член моделі	184,88	30,79	6,00
Y ₂	0,088	0,016	5,31
X ₁	-14,94	3,42	-4,35
X ₂	-1,28	0,24	-5,32
<i>Коефіцієнт детермінації</i>			<i>0,70</i>
<i>Стандартна похибка</i>			<i>14,62</i>
<i>F-статистика (F-statistic)</i>			<i>25,08</i>
<i>Статистика Дарбіна-Уотсона (Durbin-Watson statistic)</i>			<i>1,69</i>

Джерело: розраховано авторкою

Відповідно до отриманих результатів оцінювання першого рівняння проведемо статистичний аналіз. Насамперед потрібно перевірити адекватність досліджуваного рівняння, а саме його відповідність реальному економічному процесу відповідно до встановленої мети дослідження. Для оцінки адекватності моделі застосуємо критерій Фішера, емпіричне значення якого є $F^{em} = 25,082$ (*F-statistic*).

На основі здійснення порівняння емпіричного значення з критичним ($F_{\alpha}^{kr} = 2,690$ за заданого рівня значущості $\alpha = 0,05$ та кількості ступенів вільності $\nu_1 = 4$ та $\nu_2 = 31$), відповідно робимо висновок, що нульову гіпотезу про нульове значення коефіцієнтів множинної регресії можна відкидати. Тобто, з довірчою ймовірністю $P=0,95$ і тим самим можна стверджувати, що запропоноване перше рівняння симульативної моделі є адекватним.

На адекватність побудованого першого рівняння капіталу та резервів вітчизняних банків вказує високе значення множинної $R^2 = 0,707$ (*R-squared*), тобто 70,7% загальної дисперсії величини капіталу та резервів банків України пояснюється, насамперед, побудованою моделлю, а саме від впливом включених до побудови екзогенних змінних відповідного рівняння (рівень безробіття населення, індекс споживчих цін, сукупні активи банків).

Статистична значущість відповідних результативних оцінок структурних параметрів рівняння необхідно перевірити з допомогою методу перевіряння нульових гіпотез про нульове значення коефіцієнтів множинної регресії. Емпіричне значення *t*-критерію (*t-Statistic*) відповідно становитиме $t_{b_{12}}^{em} = 5,31$, $t_{a_{11}}^{em} = 4,35$ та $t_{a_{12}}^{em} = 5,32$. На основі порівняння результативних значень з критичним $t_{\alpha}^{kr} = 1,96$, отже відповідно робимо висновок, що з великою ймовірністю $p=0,99$, саме тому можна стверджувати про статистичну значущість відповідних оцінок параметрів і про наявність впливу досліджуваних змінних на величину капіталу та резервів вітчизняних банків.

Перевірка автокореляції у вибірці здійснено на основі критерію Дарбіна-Уотсона, який продемонстрував відсутність автокореляції,

враховуючи $d^{em} = 1,69$ з критичними значеннями $d^{em} = 1,04$ та $d^{em} = 1,31$ із вказаного рівняння значущості $\alpha = 0,01$ і кількості ступенів вільності $v_1 = 4$ та $v_2 = 36$. На основі здійснення аналізу отриманих економетричних оцінок рівняння капіталу та резервів вітчизняних банків симульативної моделі розвитку банківського бізнесу можна зробити висновок про адекватність та можливість використання його для здійснення прогнозу динаміки величини капіталу та резервів банків України.

Оцінена симульативна модель розвитку банківського бізнесу в Україні має вигляд:

Рівняння капіталу та резервів вітчизняних банків:

$$y_1 = 184,8802 + 0,088460 y_2 - 14,94931 x_1 - 1,288314 x_2. \quad (2.11)$$

Значення t-статистики для перевірки адекватної значущості параметрів зв'язків: $t_{b_{12}}^{em} = 5,312$, $t_{a_{11}}^{em} = 4,359$, $t_{a_{12}}^{em} = 5,326$.

Рівняння сукупних активів вітчизняних банків:

$$y_2 = 1851,723 + 0,288693 y_3 + 17,76397 x_3 - 100,5738 x_5. \quad (2.12)$$

Значення t-статистики для перевірки значущості параметрів зв'язків:

$$t_{b_{23}}^{em} = 2,025, t_{a_{23}}^{em} = 10,682, t_{a_{25}}^{em} = 18,924.$$

Рівняння кредитів вітчизняних банків (за винятком спеціальних резервів):

$$y_3 = 395,9261 + 0,922201 y_2 - 1,293626 y_6 - 5,508282 x_3 + 0,195792 x_4. \quad (2.13)$$

Значення t-статистики для визначення статистичної значущості параметрів зв'язків: $t_{b_{32}}^{em} = 7,724$, $t_{b_{36}}^{em} = 6,681$, $t_{a_{33}}^{em} = 3,385$, $t_{a_{34}}^{em} = 4,481$.

Рівняння доходів вітчизняних банків:

$$y_4 = -114,2294 + 0,185044 y_3 + 0,100493 x_4. \quad (2.14)$$

Значення t-статистики для визначення статистичної значущості параметрів зв'язків: $t_{b_{43}}^{em} = 2,902$, $t_{a_{44}}^{em} = 12,044$.

Рівняння витрат вітчизняних банків:

$$y_5 = 257,8441 - 0,353949 y_2 + 0,680819 y_3 + 0,169784 x_4 - 20,30827 x_5. \quad (2.15)$$

Значення t-статистики для визначення адекватності значущості параметрів зв'язків: $t_{b_{52}}^{em} = 5,028$, $t_{b_{53}}^{em} = 5,661$, $t_{a_{54}}^{em} = 10,774$, $t_{a_{55}}^{em} = 3,932$.

Рівняння валового внутрішнього продукту України:

$$y_6 = 1039,970 - 1,634002 y_4 + 3,476014 x_3 + 0,369987 x_4 - 49,23940 x_5. \quad (2.16)$$

Значення t-статистики для визначення адекватної значущості параметрів зв'язків: $t_{b_{64}}^{em} = 4,973$, $t_{a_{63}}^{em} = 3,133$, $t_{a_{64}}^{em} = 9,984$, $t_{a_{65}}^{em} = 10,623$.

При здійсненні аналізу рівняння (2.11) варто виділити, що зростання сукупних активів вітчизняних банків (до прикладу, на 1 млрд. грн.) призведе до зростання величини капіталу та резервів банків України на 0,088 млрд. грн., про це демонструє значення коефіцієнту $b_{12} = 0,088$. Загалом, негативний вплив економічно-політичної кризи, поширення пандемії зумовили проблеми у фінансовому ринку, а також скорочення кількості банків і як наслідок зменшення величини капіталу та резервів. Саме тому, спостерігається явище зміни макроекономічних показників – зростання величини вітчизняного валового внутрішнього продукту і обсягу реалізованої промислової продукції, що зумовлюють зменшення величини капіталу та резервів вітчизняних банків. Зокрема, зростання рівня безробіття населення на 1 % спричинить зменшення величини капіталу та резервів вітчизняних банків на 14,949 млрд. грн., а зростання індексу споживчих цін на 1 % зумовить зменшення величини капіталу та резервів вітчизняних банків на 1,288 млрд. грн.

Відповідно до рівняння сукупних активів вітчизняних банків (2.12), зростання величини кредитів на 1 млрд. грн. сприятиме зростанню величини сукупних активів банків України на 0,289 млрд. грн. (відповідний коефіцієнт множинної регресії $b_{23} = 0,289$), зростання величини прямих інвестицій в Україну на 1 млрд. грн. спричинить зростання величини сукупних активів банків України на 17,764 млрд. грн. ($a_{23} = 17,76397$) та зростання чисельності населення у віці 15-70 років на 1 млн. чол. зумовить зменшення величини сукупних активів банків України на 100,574 млрд. грн. ($a_{25} = -100,5738$).

При зростанні сукупних активів, до прикладу, на 1 млрд. грн. призведе до зростання кредитів вітчизняних банків (за винятком спеціальних резервів) на 0,92 млрд. грн., про що демонструє рівняння (2.13). Таким чином

зростання величини кредитів банків України призводить до збільшення обсягу реалізованої промислової продукції (x_4), враховуючи, що для забезпечення зростання випуску продукції необхідні фінансові ресурси, одним із яких є кредитування банків. Утім зростання величини валового внутрішнього продукту (y_6) і величини прямих інвестицій в Україну (x_3), що набуває негативного характеру на приріст обсягів кредитів вітчизняних банків (за винятком спеціальних резервів).

Рівняння (2.14) демонструє, що вплив величини кредитів банків України (за винятком спеціальних резервів) (y_3) на 1 млрд. грн. сприятиме приросту доходів вітчизняних банків на 0,18 млрд. грн., а величина доходів банків (y_4) зросте на 0,10 млрд. грн. з урахуванням приросту на 1 млрд. грн. обсягу реалізованої промислової продукції (x_4).

На основі рівняння витрат вітчизняних банків (2.15) зменшення величини сукупних активів банків (y_2) з врахуванням чисельності зайнятого населення у віці 15-70 років (x_5) призводять до зростання величини витрат банків України (y_5), про це свідчать від'ємні значення статистичних оцінок структурних параметрів змінних. Водночас, зростання величини кредитів банків (за винятком спеціальних резервів) (y_3) і обсягу реалізованої промислової продукції (x_4) демонструватиме приріст величини витрат вітчизняних банків. За рівнянням валового внутрішнього продукту (2.16) видно, що з урахуванням приросту величини доходів банків (y_4) величина валового внутрішнього продукту зменшиться на 1,63 млрд. грн., що відбуватиметься за рахунок зростання величини прямих інвестицій в країну (x_3) – на 3,47 млрд. грн., за рахунок зростання обсягу реалізованої промислової продукції (x_4) – зросте на 0,37 млрд. грн. і за рахунок зростання чисельності зайнятості населення у віці 15-70 років (x_5) на 1 тис. осіб відповідно зменшиться на 49,23 млн. грн. Статистичні показники точності та адекватності запропонованих рівнянь симульативної моделі розвитку банківського бізнесу висвітлено у табл. 2.9. Наведені дані табл. 2.9 демонструють, що кожне рівняння симульативної моделі розвитку

банківського бізнесу є адекватним, тому що коефіцієнти множинної детермінації приймають значення до 1, проте екзогенні змінні, які враховані у відповідне рівняння моделі, демонструють 92,9% варіації сукупних активів вітчизняних банків (за винятком спеціальних резервів), 82,6% - доходів українських банків, 83,1% - величини витрат банків, 97,0% - величини валового внутрішнього продукту. Табл. 2.9. демонструє, що у більшості рівнянь відсутня автокореляція ε_i , відповідно значення ендогенної змінної u_i є незалежним.

Таблиця 2.9

Показники точності та адекватності рівнянь симультазивної моделі розвитку банківського бізнесу

№ рівняння	Перевірка адекватності рівняння		Перевірка наявності автокореляції		Стандартна похибка моделі
	Відношення детермінації	Висновок	Критерій Дарбіна-Уотсона	Висновок	
I	0,707	адекватне	1,696	відсутня	14,623
II	0,929	адекватне	1,190	відсутня	48,353
III	0,839	адекватне	1,917	відсутня	42,447
IV	0,826	адекватне	1,318	відсутня	22,028
V	0,831	адекватне	0,994	наявна	32,328
VI	0,970	адекватне	1,983	відсутня	31,873

Джерело: розраховано авторкою

Загалом, для рівняння витрат вітчизняних банків присутня автокореляція, відповідно для оцінки його структурних параметрів необхідно використати метод усунення автокореляції, до прикладу, авторегресійні моделі $AR(n)$. Отже, побудована симультазивна модель розвитку банківського бізнесу є адекватною і може використовуватися для моделювання та прогнозування розвитку вітчизняного банківського бізнесу. В результаті опрацьованої статистичної інформації проведемо оцінку параметрів симультазивної моделі розвитку банківського бізнесу, яку можна розділити на етапи, які подано на рис. 2.13.

Можливість оцінювання структурних параметрів симульативної моделі розвитку банківського бізнесу пов'язано з проблемою ототожнення її рівнянь. Тобто, якщо необхідних умов, що допускають оцінювання параметрів структурного рівняння, достатньо, тоді рівняння вважається ототожненим (його параметри можна оцінити однозначно). Проте, коли умов для оцінювання параметрів структурного рівняння є переототожненим – можливість отримання більш ніж однієї оцінки. Важливим, також є оцінювання структурних параметрів рівняння якщо не визначає необхідних умов, тоді воно є неототожненим – знайти оцінки його структурних параметрів на підставі оцінених параметрів скороченої форми практично неможливо [76, с. 7].

Однією з основних сфер використання економетричних моделей є екстраполяція динамічних рядів, тобто побудова прогнозів майбутнього розвитку економічних явищ та процесів [81, с. 15]. Вважаємо, що прогнозування розвитку банківського бізнесу на основі побудованої симульативної моделі доцільно здійснювати за схемою (рис. 2.13):

- 1) збір та аналіз статистичних даних про зовнішнє середовище функціонування банківського бізнесу;
- 2) побудова симульативної моделі розвитку банківського бізнесу;
- 3) оцінювання невідомих параметрів симульативної моделі розвитку банківського бізнесу;
- 4) визначення показників точності та адекватності симульативної моделі розвитку банківського бізнесу;
- 5) прогнозування можливих сценаріїв майбутнього розвитку банківського бізнесу на основі симульативної моделі;
- 6) економічна інтерпретація результатів симульативної моделі розвитку банківського бізнесу.

Тривалі негативні тенденції фінансового ринку породжують численні проблеми, що відповідно перешкоджає економічному розвитку країни. Варто наголосити, що прогнозні значення екзогенних змінних симульативної

моделі розвитку банківського бізнесу, а саме величини прямих інвестицій в Україну і обсягу реалізованої промислової продукції, побудовано за методикою трендових моделей, які описують динаміку окремого показника в певний часовий період. Такий підхід дає змогу побудувати прогноз окремого макроекономічного показника без його врахування “фону” інших змінних.

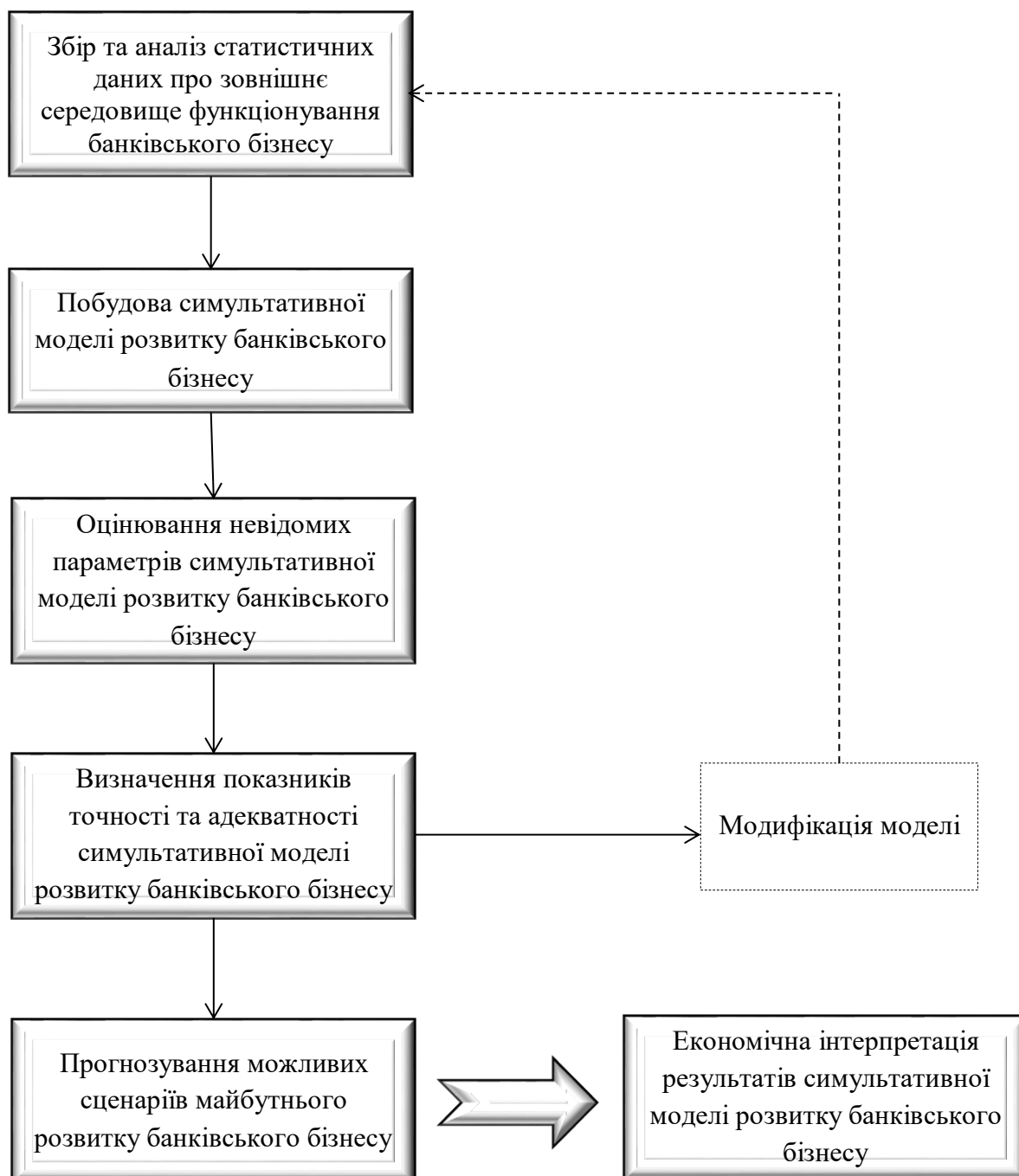


Рис. 2.13. Алгоритм реалізації симулятивної моделі розвитку банківського бізнесу

Джерело: розроблено авторкою

Прогнозовані значення екзогенних змінних симульативної моделі розвитку банківського бізнесу на I-IV квартали 2022-2023 роки наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Прогнозні значення екзогенних змінних симульативної моделі
розвитку банківського бізнесу на 2022-2023 роки**

Часовий період	Макроекономічні показники				
	Чисельність безробітного населення у віці 15-70 років	Індекс споживчих цін	Прямі інвестиції в Україну	Обсяг реалізованої промислової продукції	Чисельність зайнятого населення у віці 15-70 років
	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5
	<i>Перший сценарій - нейтральний</i>				
Q1'2022	9,4	2,6	52,21	752,8	15,95
Q2'2022	9,2	6,2	54,89	1424,1	16,11
Q3'2022	8,7	7,8	57,23	1697,3	16,28
Q4'2022	8,8	9,5	60,44	2353,0	15,85
Q1'2023	9,6	4,6	61,34	853,9	15,58
Q2'2023	9,1	8,8	63,50	1621,8	15,74
Q3'2023	8,8	9,9	66,86	2597,3	15,84
Q4'2023	8,9	12,7	68,74	3567,5	15,63
	<i>Другий сценарій - оптимістичний</i>				
Q1'2022	9,3	2,6	52,51	782,8	15,99
Q2'2022	9,1	6,2	54,97	1504,1	16,23
Q3'2022	8,6	7,8	57,43	1797,3	16,34
Q4'2022	8,7	9,5	60,53	2453,0	15,91
Q1'2023	9,0	5,1	61,52	893,4	15,61
Q2'2023	8,9	7,8	63,67	1687,4	15,80
Q3'2023	8,6,	9,0	66,92	2702,5	15,86
Q4'2023	8,7	11,1	68,87	3713,2	15,65
	<i>Третій сценарій - песимістичний</i>				
Q1'2022	9,6	5,3	51,89	723,1	15,81
Q2'2022	9,8	7,2	53,45	1353,1	16,06
Q3'2022	8,7	7,9	56,23	1600,5	15,81
Q4'2022	9,3	9,8	58,78	2220,3	15,62
Q1'2023	10,2	6,6	60,34	828,1	15,26
Q2'2023	9,5	9,8	61,98	1543,8	15,67
Q3'2023	8,9	10,5	64,54	2420,2	15,42
Q4'2023	9,2	12,8	66,17	3472,7	15,60

Джерело: розраховано авторкою

Під час побудови прогнозу на основі симультативної моделі розвитку банківського бізнесу в Україні було розглянуто три сценарії майбутнього розвитку: сценарій 1 – нейтральний, для якого припускаємо, що для досліджуваних показників буде спостерігатись така ж динаміка, як і в попередні роки (буде збережена така ж тенденція розвитку); другий сценарій – оптимістичний, у ньому темп приросту макроекономічних показників в середньому становитиме 5%, лише за винятком прогнозних значень показників; третій сценарій – песимістичний, де темпи приросту є від’ємними і демонструють знижені середні результати -5%. Прогнозування майбутніх значень показників банківського бізнесу в Україні було здійснено на припущенні, що динаміка економічних процесів в країні не зазнає структурних змін та траєкторія досліджуваних макроекономічних показників буде характеризуватися інерційністю за умов стійкості впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. На основі оціненої симультативної моделі розвитку банківського бізнесу (2.11.) – (2.16) та прогнозних показників екзогенних змінних моделі можна побудувати прогноз ендогенних змінних вітчизняного банківського сектору відповідно до запропонованих сценаріїв їхнього розвитку. У табл. 2.11 наведено прогнозні значення величини капіталу та резервів банків, а прогнозні значення решти ендогенних змінних моделі наведено у додатку Д.

Таблиця 2.11

Прогноз величини капіталу та резервів вітчизняних банків на основі побудованої симультативної моделі розвитку банківського бізнесу на 2022-2023 роки

Часовий період	Точковий прогноз	Інтервальний прогноз	
		нижня межа	Верхня межа
		<i>Перший сценарій - нейтральний</i>	
Q1'2022	263,2	234,5	291,9
Q2'2022	253,7	225,1	282,4
Q3'2022	280,0	251,3	308,6
Q4'2022	287,2	258,5	315,9

Продовження таблиці 2.11

Q1'2023	290,0	261,3	318,7
Q2'2023	285,6	256,9	314,2
Q3'2023	308,5	279,8	337,2
Q4'2023	321,9	293,3	350,6
<i>Другий сценарій - оптимістичний</i>			
Q1'2022	276,0	247,3	304,6
Q2'2022	265,0	236,4	293,7
Q3'2022	281,9	253,2	310,5
Q4'2022	292,9	264,2	321,5
Q1'2023	290,0	261,4	318,7
Q2'2023	296,8	268,1	325,5
Q3'2023	316,7	288,1	345,4
Q4'2023	330,0	301,3	358,7
<i>Третій сценарій - песимістичний</i>			
Q1'2022	238,4	209,8	267,1
Q2'2022	240,3	211,6	268,9
Q3'2022	261,9	233,2	290,5
Q4'2022	265,3	236,7	294,0
Q1'2023	272,2	243,5	300,8
Q2'2023	265,3	236,7	294,0
Q3'2023	278,4	249,8	307,1
Q4'2023	305,7	277,0	334,3

Джерело: розраховано авторкою

Табл. 2.11 демонструє, що за першим сценарієм – нейтральним величина капіталу та резервів банків України зростатиме у 2023 році і вже в кінці року становитиме 321,9 млрд. грн.. або з довірчою ймовірністю $p=0,95$, на основі такої інформації можна стверджувати, що величина капіталу та резервів банків прийматиме значення від 293,3 до 350,6 млрд. грн. – інтегральний прогноз із врахуванням стандартної похибки відповідного рівняння симультаивної моделі.

За другим сценарієм – оптимістичним, величина капіталу та резервів вітчизняних банків у IV кварталі 2023 року становитиме 330,0 млрд. грн., або $p=0,95$ в межах 301,3 – 358,7 млрд. грн. За третім сценарієм – песимістичним величина капіталу та резервів банків України станом на IV квартал 2023 року буде 305,7 млрд. грн., або $p=0,95$ в межах 277,0 – 334,3 млрд. грн.

При здійсненні оцінки точності прогнозних якостей запропонованої симультазивної моделі розвитку банківського бізнесу в контексті оцінок точності прогнозу в процесі дослідження використано середню абсолютну похибку відповідно у відсотках (MAPE) і значення кореня середньоквадратичної похибки у відсотках (RMSPE), які розраховано за формулами:

$$MAPE = \sum_{t=n-m+1}^n \frac{100|y_t - \tilde{y}_t|}{m|y_t|}, \quad (2.17)$$

$$RMSPE = \sqrt{\frac{100}{m} \sum_{t=n-m+1}^n \left(\frac{y_t - \tilde{y}_t}{y_t} \right)^2}, \quad (2.18)$$

де: y_t – фактичні дані,

\tilde{y}_t – прогнозні дані, обчислені на основі побудованої моделі,

n – обсяг вибірки,

m – довжина періоду випередження (прогнозу).

Розраховані показники точності симультазивної моделі розвитку банківського бізнесу наведено у табл. 2.12. додатку Е. Дані таблиці 2.12 демонструють, що середнє значення абсолютної похибки (MAPE) величини капіталу та резервів вітчизняних банків за 2021 рік не перевищує 10% для першого та другого сценаріїв (нейтрального й оптимістичного), що показують високі прогностичні якості запропонованої симультазивної моделі і точність прогнозу відповідно до шкали Г. Присенка. Варто наголосити, що такі показники, як доходи і витрати вітчизняних банків та величина валового внутрішнього продукту України, демонструють задовільні прогнозні якості, оскільки було значне відхилення від середньорічного тренду у 2021 році, що пов'язане із структурними змінами в економіці України загалом та банківській сфері зокрема. Проте військова інвазія Росії в Україну в лютому 2022 року мала значний вплив на динаміку економічних процесів в країні і

негативно вплинула на показники точності прогнозних якостей побудованої симультазивної моделі розвитку банківського бізнесу.

Таблиця 2.12

**Показники точності прогнозу величини капіталу та резервів
вітчизняних банків на I-IV квартал 2021 рік**

Часовий період	Фактичні значення	Прогнозні значення	MAPE	RMSPE
<i>Перший сценарій - нейтральний</i>				
Q1'2021	216,7	223,3	3,06	0,76
Q2'2021	208,9	196,2	6,08	1,52
Q3'2021	230,5	240,4	4,29	1,07
Q4'2021	255,5	243,4	4,74	1,18
Середні значення похибок за рік			4,54	1,14
<i>Другий сценарій - оптимістичний</i>				
Q1'2021	216,7	229,8	6,06	1,51
Q2'2021	208,9	201,1	3,74	0,94
Q3'2021	230,5	246,2	6,80	1,70
Q4'2021	255,5	274,7	7,51	1,88
Середні значення похибок за рік			6,03	1,51
<i>Третій сценарій - песимістичний</i>				
Q1'2021	216,7	186,0	14,19	3,55
Q2'2021	208,9	181,3	13,20	3,30
Q3'2021	230,5	203,6	11,70	2,92
Q4'2021	255,5	235,8	7,71	1,93
Середні значення похибок за рік			11,70	2,92

Джерела: розраховано авторкою

Побудова симультазивної моделі розвитку банківського бізнесу дає змогу забезпечити узгодженість і взаємозв'язки між фінансовими показниками вітчизняного банківського сектору та основними чинниками макросередовища. Тому пропонуємо практичні рекомендації щодо регулювання державної політики для забезпечення ефективності банківської системи з позиції стимулювання розвитку банківського бізнесу, які ділимо на три основні блоки:

1. Стратегічний – встановлення довго- та середньотермінових орієнтирів здійснення заходів розвитку банківського сектору.

2. Інформаційний – проведення регулярних інформаційних потоків між фінансовими інституціями.

3. Інструментальний – визначення та розмежування основних повноважень Кабінету Міністрів і Національного банку України для забезпечення стратегічної мети розвитку банківської системи, а також визначення подальших кроків, які мають бути здійснені банками для налагодження належного рівня функціонування банківського бізнесу.

Важливим стратегічним завданням щодо забезпечення розвитку банківського бізнесу є пошук механізмів управління капіталу й резервів банку, сукупних активів, кредитів, доходів, витрат, валового внутрішнього продукту. Відповідно, потрібен пошук регуляторних заходів для впливу на основні економічні показники – індикатори макроекономічної та фінансової стабільності країни, як ВВП, рівень зайнятості, інфляція, що неможливо без використання економіко-математичних моделей. Побудова симульативної моделі розвитку банківського бізнесу дає можливість врахувати особливості розвитку діяльності банків та є тим інструментом який допомагає вирішити широке коло наукових й практичних проблем, котрі виникають в процесі реалізації. Математичний інструментарій слугує моделлю для побудови концепції симульативних систем рівнянь, і попри те, що сьогодні існують нові й удосконалені підходи, не втратила своєї актуальності.

Отже, запропонована симульативна модель розвитку банківського бізнесу дає змогу встановити взаємозв'язки між основними чинниками розвитку банківського бізнесу та визначити кількісні параметри відповідних зв'язків з макроекономічними чинниками впливу на його розвиток, а також побудувати прогноз їхньої динаміки. Використання такого математичного моделювання, а саме застосування різних економетричних методів і моделей, дає змогу визначити й дослідити структуру зв'язків між фінансовими показниками банківського бізнесу та впливом макроекономічних чинників, побудувати прогноз динаміки показників за сценаріями економічної кон'юнктури загалом й розвитку банківського бізнесу зокрема.

Висновки до розділу 2

В результаті дослідження особливостей управління розвитком банківського бізнесу в Україні зроблено такі висновки:

Дослідження системи управління розвитком банківського бізнесу дало змогу виділити внутрішньобанківських макро- і мікрорівень. Макрорівень системи управління банком є фундаментальною основою управління розвитком банківського бізнесу, оскільки саме на ньому ухвалюються найважливіші рішення щодо подальшого розвитку банку на фінансовому ринку і формуються вищі органи управління банку (загальні збори учасників банку, спостережна рада, правління банку), котрі забезпечують повне управління розвитком банківського бізнесу, формують стратегію подальшого розвитку банку та її практичну реалізацію. Мікрорівень утворює внутрішньобанківську систему управління розвитком банківського бізнесу й формується з внутрішніх підрозділів банку, які створюються правління банку для ефективного виконання функцій щодо управління поточною діяльністю банку. На основі здійсненого аналізу організаційних структур вітчизняних банків запропоновано модель організаційної з позиції забезпечення ефективного управління розвитком банківського бізнесу і чіткого розподілу відповідальності між головою правління та його заступниками.

Аналіз оцінки ефективності розвитку банківського бізнесу в розрізі банківських груп за основними показниками прибутковості згідно зведених даних виявлено, що середньостатистичний банк у 2018 році вийшов із кризи, а станом на 01.10. 2022 р. загалом є ефективним. Визначено, що тривалою збитковістю банків було погіршення якості активів, яке було спричинено такими чинниками, як кризові тенденції в економіці, зниження платоспроможності клієнтів, надмірна схильність банків до прийняття високих кредитних ризиків. Найефективніше управління розвитком банківського бізнесу у банків, які належать до іноземних банківських груп. У них стабільно і збалансовані показники ефективності управління. Другу позицію займають банки з державною часткою. Але, якщо з них виокремити

Приватбанк, який досяг найвищої ефективності управління розвитком банківського бізнесу в країні і є найбільшим, найприбутковішим банком, з найкращим рівнем операційної ефективності, то в інших державних банках найгірше управління розвитком бізнесу через погане управління доходами.

Запропоновано симультазивну модель розвитку банківського бізнесу на основі застосування ендогенних та екзогенних змінних, яка включає шість рівнянь за основними макроекономічними показниками. Здійснено статистичний аналіз отриманих результатів оцінювання рівнянь побудованої моделі розвитку банківського бізнесу за можливими сценаріями можливого розвитку (нейтрального, оптимістичного і песимістичного) й визначено, що кожне із рівнянь є адекватним. Побудовано прогностні значення екзогенних змінних за I-IV квартал 2021 року і встановлено, що значення середньої абсолютної похибки величини капіталу та резервів вітчизняних банків за 2022-2023 рр. не перевищує 10% для першого і другого сценаріїв розвитку – нейтрального та оптимістичного прогнозів. Прогностні значення здійснені для екзогенних змінних симультазивної моделі розвитку банківського бізнесу на I-IV квартали 2022-2023 рр. року показав, що значення середньої абсолютної похибки (MAPE) величини капіталу та резервів банків за 2022-2023 рр. не перевищує 10 %. Для макроекономічних показників сукупні активи банків та величина кредитів банків значення середньої абсолютної похибки належить відрізьку від 10 % до 20%. Запропоновано практичні рекомендації щодо регулювання державної політики для забезпечення ефективності банківської системи з позиції стимулювання розвитку банківського бізнесу (стратегічний, інформаційний та інструментальний).

Основні результати дисертаційної роботи, які отримано у даному розділі опубліковано автором у таких наукових працях [48; 155; 157; 158; 161; 162; 166; 167; 168].

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

3.1. Застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу в умовах діджиталізації економіки та суспільства

В сучасних умовах господарювання, які характеризуються посиленням глобалізаційних процесів, високими темпами інформаційних технологій, застосуванням та використанням високотехнологічної продукції, з кожним днем набуває актуальності питання застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу. Протягом останніх десятиліть вітчизняні банки перебувають у пошуку нових стратегічних напрямів, що насамперед, зумовлено лібералізацією фінансових ринків, змінами у регулюванні їхньої діяльності, новими вимогами клієнтів та зростання попиту споживачів на інноваційні банківські продукти. Нестабільне становище висуває підвищенні вимоги відповідно до організації й управління практично усіма сферами діяльності банку, у тому числі і застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу.

Дослідження питань інноваційної діяльності банків з кожним роком набуває все більшої уваги серед зарубіжних та вітчизняних науковців і займає значну частку у загальній структурі наукових напрацювань щодо економічного розвитку. Окремі аспекти зазначеної проблематики висвітлено у працях А. Бабо, Б. Бансал, Дж. Сінкі, Дж. Маршал, І. Балабанова, М.Березовської, З. Васильченко, В. Вікулова, Н. Демчишака, О. Дзюблюка, С. Єгоричевої, С. Козьменка, О. Колодізева, Д. Кочергін, М. Крупки, Л.Кузнецової, Б. Луціва, В. Міщенко, І. Мойсеєнка, Примостки, С. Реверчука, А. Ткаченка, Я. Чайковського та ін. Водночас, низка не вирішених питань застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу все ще потребує подальшого опрацювання.

Аналіз наукової літератури щодо міжнародних стандартів визначає “інновацію” як результат здійснення інноваційної діяльності банком, що отримала втілення у вигляді нового банківського продукту, впровадженого на ринок банківських послуг або удосконаленого інноваційно-технічного процесу, використовуваного у практичній діяльності банку [8, с.198].

Основним властивостями інновацій є:

- новизна;
- задоволення ринкового попиту;
- комерційна реалізованість.

Інноваційні тренди розвитку банківського бізнесу призвели до стрімкого посилення глобалізаційних процесів спричинених цифровізацією банків. Перед зарубіжними та українськими банками виникає питання чи можуть вони в таких умовах адаптуватися до нової парадигми ведення банківського бізнесу. Для будь-яких фінансових посередників основним критерієм конкурентоспроможності на фінансовому ринку є формування інноваційного обслуговування клієнтів, тим самим забезпечення сильних позицій на ринку банківських послуг. Одним із таких напрямів є застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу. Вважаємо, що це процес, який спрямований на пошук нових способів та сфер реалізації банківських продуктів для ефективної організації діяльності банку, що сприятимуть його розвитку та отриманню ним більших прибутків. Поділяємо думку вітчизняних вчених-економістів [23, с. 7; 43, с. 50; 57, с. 53; 238, с. 162], що сьогодні важливими напрямками розвитку банківського бізнесу в умовах фінансової кризи є: делегування ринку банківських послуг, розвиток й удосконалення інформаційних технологій, загострення конкуренції, зростання ризиковості, що призводять до негативних явищ у банківській діяльності.

Науковець О. М. Колодізев стверджує, що “технічне переозброєння банківської діяльності сприяло створенню нових сегментів ринку фінансових послуг, каналів їх надання та методів обслуговування клієнтів. Потужного

розвитку набув насамперед сегмент ринку банківських послуг. Без нього неможливий ефективний розвиток повноцінного ринку загалом, й функціонування його базових елементів. Рушієм банківського бізнесу є картковий бізнес як найбільш інноваційний і технологічний сегмент, інтерес користувачів до якого зростає” [98, с. 77].

Підтвердженням зазначених вище тверджень є наукова праця О.В.Дзюблюка, Б. Л. Луців, та Я. І. Чайковського, де автори наголошують, що “ключовою ланкою в процесі інноваційного розвитку є ринок платіжних карток, що власне і забезпечує банк на практиці, виступаючи свого роду містком для незворотного переміщення не лише механізму банківських послуг, але й всього фінансового сектору вже в цифрову епоху“ [55, с. 54].

Вітчизняні вчені [126, с. 34] виділили такі види інновацій, які сприятимуть зростанню прибутку банку:

- 1) запровадження нових і продуктів з високими якісними характеристиками;
- 2) освоєння нового ринку;
- 3) запровадження методів обслуговування клієнтів, надання додаткових послуг, освоєння нових джерел постачання товарів;
- 4) організаційно-управлінські інновації.

Ми погоджуємося з вказаним підходом, оскільки застосування продуктів з високим якісними характеристиками забезпечить приріст рентабельності банку та одночасно збільшить обсяг пропонованих послуг, підвищить норму прибутку за рахунок ціни нового продукту. Загалом, освоєння ринку не збільшує рентабельність банку, проте створює умови для його примноження. Третій вид інновацій передбачає вибір стратегії: зниження ціни при зменшенні собівартості виробництва та реалізації послуг з розрахунком на збільшення продажів, що дасть можливість збільшити доходи банку. Організаційно-управлінські інновації у діяльності банку сприятимуть продуктивності праці, зменшенню витрат і підвищенню ефективності застосування ресурсів.

Досить вдало, І. П. Мойсеєнко [132, с. 26] виділила основні чинники впливу на інституційне середовище інноваційного процесу, а саме: глобальні, ринкові та соціальні. До глобальних зараховано: конкуренція на глобальному рівні, попит і пропозиція на ринку капіталу праці, міжнародні зв'язки та євроінтеграція. Соціальні – інститут влади, державне регулювання, оподаткування, засоби масової інформації й інтелектуально-інформаційна система. Відповідно, ринкові – охоплюють конкуренцію, інфраструктуру, попит і пропозиція продукції й послуг, реструктуризацію.

На вітчизняному ринку розвиток банківського бізнесу значною мірою здійснюється запозиченням зарубіжного досвіду. У світовій банківській практиці інноваційні зміни відбуваються за напрямками [1, с. 178]:

1) необанки й інноваційні технології (управління банківськими рахунками та готівковими розрахунками, електронні підписи, укладення договорів, управління фінансовою організацією, традиційний та новий маркетинг);

2) організаційний поділ банку на три складові (розширення спектру послуг, виробнича і портфельна частина);

3) оптимізація банківської мережі (сегментація, зміни у філіях й філійної мережі);

4) перехід від класичної філійної моделі обслуговування до дистанційного, тобто більшість операцій проводяться клієнтами без відвідування банку, що дає змогу мінімізувати витрати;

5) структурно-технологічна перебудова офісів;

6) підвищення рівня кваліфікації працівників банку;

7) нові автомати самообслуговування (моно- і багатофункціональні, інформаційні).

Головним стимулом інноваційних перетворень у банківському бізнесі є напрямок його розвитку в умовах глобалізації та конкурентної боротьби, а також необхідність протистояння ризикам й зростаючим загрозам розгортання світових фінансових криз. Саме тому важливою умовою

успішного розвитку банківського бізнесу необхідно вважати активізацію інноваційного процесу. Так, зокрема М. В. Тарасюк сформулював основні напрями інноваційної діяльності у банківській сфері як: фінансовий, технологічний та організаційно-структурний [46, с. 108].

Фінансові інновації пов'язані зі: створенням нових банківських продуктів у традиційних та нових сегментах ринку; застосуванням інновацій в грошово-фінансового ринку, таких як ринки цінних паперів; фінансових ф'ючерсів, фінансових опціонів, іпотечних цінних паперів; управлінням готівковими коштами та використанням інформаційних технологій, послугами фінансового посередництва, що спрямовані на зниження операційних витрат й більш ефективного управління активами [43, с. 48].

Технологічні інновації характеризуються створенням нових і удосконаленням існуючих технологій у сфері надання банківських послуг, розробленням нових банківських продуктів, технологічного забезпечення й технічного обладнання. Розвиток технічних інновацій у банківській сфері напряму пов'язаний із динамікою розвитку ІТ-сфери. Ми вважаємо, що комерційним банкам необхідно удосконалювати свою ІТ-інфраструктуру шляхом її оптимізації та впровадження технологій, які б дали змогу мінімізувати витрати й отримати переваги у конкурентному середовищі. Найбільшої популярності серед технологічних інновацій набувають проекти, які пов'язані із впровадженням нових банківських продуктів, що надаються через глобальну мережу Інтернет.

В умовах усе зростаючої конкуренції на глобальних фінансових ринках стратегічним напрямом розвитку банківського бізнесу є його диверсифікація, яка здійснюється за двома формами:

- 1) розширення видів банківських продуктів і послуг, а також вихід на нові ринки, робота з новими групами клієнтів через нові технологічні платформи;
- 2) проникнення банків у інші види бізнесу, що виходять за межі банківського.

Загалом, мережа інтернет є комерційним середовищем, у якому ведеться активна фінансова діяльність. Саме тому увага банків зосереджена на розвитку електронної комерції, складовою якої є інтернет-банкінг (дистанційне банківське обслуговування). Так, в Україні обсяги ринку експерти оцінюють в 400-450 млн. дол. США на рік, що є нижчим у порівнянні з країнами Західної Європи та США [61, с. 104]. Основними чинниками, які стримують розвиток електронного банківського бізнесу є недостатня кількість банків, які пропонують здійснити оплату товарів та послуг, що пропонуються в мережі Інтернет.

Більшість банків почали використовувати переваги інтернет-банкінгу у практичній діяльності відносно нещодавно. Серед основних перешкод є проблематичність технічної реалізації систем, що пов'язано зі складністю й високою вартістю захисту інформації, яка передається [69, с. 55]. Варто наголосити, що організаційно-структурні технології є каталізатором розвитку банківського бізнесу та забезпечують процеси у діяльності банків [78, с. 101]:

- 1) створення умов для найбільш повного і своєчасного задоволення потреб клієнтів банку в нових послугах;
- 2) підвищення конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку за показниками якості обслуговування й ефективності діяльності;
- 3) досягнення стійкості на ринку послуг з урахуванням балансу між традиційними банківськими продуктами та впровадженням перспективних інновацій;
- 4) забезпечення тісної взаємодії внутрішніх та зовнішніх елементів системи інноваційного розвитку банківського бізнесу.

Стан світової економіки вимагає від країн швидкого та динамічного розвитку інноваційної діяльності в усіх сферах. Вивчення зарубіжного досвіду, демонструє, що іноземні роздрібні банки мають значну кількість банкоматів для зручності клієнтів. Американська фінансова компанія "Wells Fargo" володіє більш, ніж 6200 банкоматами і 5400 інтернет-кіосками, які оснащені спеціальними голосовими інструкціями для людей з вадами зору

[1, с. 178]. Інноваційною тенденцією у банківському обслуговуванні є створення додаткових функцій в банкоматах. Так, австрійський “Bank of Queensland” перевів банкомати на систему, що базується на операційній системі Windows, яка дає можливість використовувати його як маркетинговий інструмент. Загалом, банки здійснюють свою діяльність на ОС Windows. Важливішим є питання версії. Наприклад, у 2019 р. приблизно 50% банкоматів в Індії були на застарілій версії ОС Windows XP. Відповідно до статистичних даних у 2020 році міжнародна компанія Microsoft припинила технічне обслуговування програми Windows 7. Перед банками постало основне завдання як перейти на оновлену систему Windows 10, оскільки це вимагало технічного оновлення і як наслідок підвищення витрат. Такий перехід на програмне забезпечення Windows 10 не буде легким, тому що більшість банкоматів та серверів налаштовані під Windows 7 і для переходу на нову систему, потрібно все змінювати, а це додаткові витрати.

Впродовж останніх років широкого застосування набуває прогресивна форма дистанційного обслуговування інтернет-банкінг, а поряд з нею віртуальні банки. Таку світову тенденцію прискорило поширення пандемії, що стала серйозним поштовхом для цифрової трансформації банківського бізнесу. Перший віртуальний банк “Security First Network Bank”, був створений комп’ютерною компанією у 1995 році в Атланті (США), у Європі – “Advance Bank” (1996 р.) – дочірня структура німецького “Dresdner Bank” [85]. Надання такими банками невеликих обсягів операційних витрат дало змогу пропонувати своїм клієнтам високі ставки за депозитами, не стягуючи комісії за обслуговування, а також не встановлювати вимоги щодо підтримки мінімального залишку на рахунку, що стало перевагою у порівнянні із традиційними банками.

Сучасний банківський бізнес, який проявляється в інтернет-банкінгу став невід’ємною частиною суспільного життя і відіграє роль персонального асистента, а мобайл-банкінг є інструментом для керування власними

активами. Важливим є те, що більшість клієнтів є представники покоління Y (населення, яке народилося в період 1981-1996 рр.) і X (населення, яке народилося 1997-2003 рр.), саме вони й формують ринок банківських послуг та визначають тренди. Покоління X становлять 30% населення світу. Проведене дослідження Bloomberg, демонструє, що це покоління наздоганяє і в майбутньому пережене покоління Y у 2022 році. Враховуючи, що саме тепер вони досягають повноліття, а їхній вплив на світ та ринки зростатиме в геометричній прогресії. Йдеться про гігантський потенціал, котрий розкриватиметься протягом найближчих десятиліть. Це є ключовим аргументом, чому банківський бізнес повинен орієнтуватися на цю цільову аудиторію.

В умовах сьогодення застосування інновацій є не лише важливим чинником структурних перетворень в економіці, а й рушійною силою динамічних змін на фінансовому ринку. Створення інновацій та їх застосування стає основою для переходу до безперервного інноваційного процесу в практиці управління розвитком банківського бізнесу. Аналіз статистичних показників вказує, що популярність мобайл-банкінгу зростає - 67% користувачів. За популярністю використання платіжних додатків українці посідають друге місце в Європі, на першому австрійці. В Україні 92% населення у віці від 17 до 30 років використовують гаджети. Саме тому, справедливим є твердження, що банківський бізнес майбутнього повинен бути діджитал. Враховуючи високий рівень конкуренції на ринку банківських послуг, це має бути мобайл-банкінг, що діятиме на випередження сучасних трендів. Зробити це, звісно непросто, але можливо.

На нашу думку, основними перевагами використання інтернет-банкінгу для клієнтів є: доступність сервісу, оперативність, можливість відкриття вкладів, отримання інформації про власні кредити та депозити, відомості про стан рахунків, широкий спектр банківських послуг, зменшення комісійних витрат, оплата мобільного зв'язку, комунальних послуг та ін. В той же час, застосування інтернет-банкінгу у діяльності банку надасть змогу зменшити

операційні витрати, збільшити спектр наданих послуг, розширити географічні та часові бар'єри продажу банківських продуктів, скоротити частку готівки в обігу та ін.

Поширення пандемії суттєво вплинуло на економіку усіх країн, а наслідки карантинних обмежень пришвидшило створення медичних програм і спровокували бум ІТ-технологій для розвитку бізнесу. Незважаючи на погіршення епідемічного становища, ситуація на світових фінансових ринках залишилася сприятливою. “Коронакриза” стала основним “стимулятором” для розвитку цифрового й мобільного банкінгу, через небезпеку інфікування клієнти перейшли на дистанційне обслуговування. Діджиталізація охопила банківський бізнес у повному обсязі, а перед банками постали підвищені вимоги щодо підтримки рівня конкурентоспроможності на фінансовому ринку. Як показує практика, окремі види бізнесу, які тісно пов'язані із дистанційним обслуговуванням почали стрімко розвиватися, вимагаючи при цьому більших обсягів кредитування для розширення масштабів своєї діяльності. Відповідно, банкам необхідно постійно моніторити учасників ринку, які в майбутньому можуть стати його потенційними клієнтами. Це говорить про те, що ситуація сьогодні може відкрити перед комерційними банками можливості, які вимагають ефективних управлінських рішень, оскільки навіть у японській мові поняття “криза” складається з двох ієрогліфів, один з них означає “занепад”, а другий “можливість”. Це свідчить, що навіть в несприятливих умовах є можливості для розвитку й просування вперед. На нашу думку, доцільним є виділення основних напрямів розвитку банківського бізнесу в умовах поширення пандемії:

1. Трансформація банківського бізнесу. Поширення світової пандемії, вперше в історії призвело до скорочення відділень банків. Статистичні дані засвідчують, що у багатьох країнах світу закрито приблизно 24-30% філій. До прикладу, у Великобританії онлайн-транзакції охоплюють 60% від загальної кількості здійснених операцій. У рамках порівняння, до пандемії такий показник коливався в межах 27-30%, а використання цифрових банківських

послуг збільшилося на 50%. Вважаємо, така світова тенденція лише набиратиме оборотів, що прискорить цифрову трансформацію банківського бізнесу.

2. Цифрова інфраструктура банківського бізнесу. Для виведення нових інноваційних банківських продуктів на фінансовий ринок необхідні гнучкі фінансові технології, а також тісне партнерство з платіжними компаніями і фірмами електронної комерції. Цифрова економіка вивела традиційний банківський бізнес на новий рівень з інноваційними ідеями. Сьогодні клієнти у пошуках цифрових послуг, які б у повній мірі задовольняли їхні потреби у банківських продуктах та безпеці. Широкої популярності набирає послуга “купуй зараз, а оплачуй потім” від провідних компаній Afterpay в Австралії й Klarna в Європі [94, с. 252]. На вітчизняному фінансовому ринку такий спектр послуг пропонують “Монобанк” і “Приватбанк”. Зарубіжна практика демонструє, що сучасні банки повинні бути діджиталізовані, а саме застосовувати у своїй діяльності інновації, які вносять зміни та формують спосіб життя клієнтів.

3. Банківська е-валюта. Зростання рівня світової цифровізації може сприяти створенню електронної валюти. Центральні банки провідних країн розглядають низку можливостей для практичної реалізації е-валюти для впровадження якої необхідно 4-5 років, проте пандемія значно прискорила цей процес.

4. Операційні моделі банківського бізнесу. Сьогодні більшість працівників банку працює у віддаленому режимі. Це дає змогу комерційним банкам зменшити експлуатаційні витрати, проте збільшує витрати, які пов'язані з операційними витратами та комунікаціями попередження шахрайства. На нашу думку, для успішного функціонування банківського бізнесу на фінансовому ринку потрібно розробляти та впроваджувати інструменти для управління корпоративною культурою і командами працівників.

5. Навички працівників в цифровому банківському бізнесі. Поширення Covid-19 змусив банківських працівників працювати в нових умовах. Таке тісне поєднання роботи і сімейного життя чинить тиск на персонал банку, проте як показує практика – продуктивність банківського бізнесу у світі зросла. Саме тому, комерційним банкам необхідно інвестувати кошти у навчання робітників щодо нарощення їхніх навичок, у тому числі й у кібербезпеці, оскільки саме захист особистих даних клієнтів важливі, як ніколи. Від зазначених вище параметрів залежить репутація банківського бізнесу і відповідно його “функціонування” на фінансовому ринку.

У сучасному світі інновації зумовлюють зміни у всіх сферах розвитку, починаючи з бізнес-процесів суб’єктів господарювання. Глобалізаційні зміни зумовлені поширенням пандемії прискорили прогрес розвитку банківського бізнесу, спровокувавши створення нових фінансових інструментів, технологій та інноваційних рішень. Стверджуємо, що цифрова трансформація банківського бізнесу набула незворотного процесу й формує інше розуміння банківських продуктів, відкриває оновлені вектори їх дистрибуції, змінює бізнес-моделі та операційні процеси, а головне — загальний концепт і стратегію банків шляхом формування місця й ролі у соціально-економічній системі. В подальшому, розвиток банківського бізнесу залежатиме від готовності адаптуватися та швидко впроваджувати діджиталізацію у свою діяльність. Позитивним є те, що українські банки змогли технічно трансформуватися. Зараз важливо зробити цей процес ефективним, здійснити відповідні зміни в політиці роботи банку (адаптація персоналу, впровадження нових інструментів і навичок командної роботи та ін.). Варто наголосити, що в умовах новітніх тенденцій розвитку в глобальному економічному просторі та нестабільності фінансової сфери важливим є реалізація довготермінових інвестиційних проєктів. Такий напрямок, як стверджує Н. Б. Демчишак, є основою для забезпечення стійкості зростання й конкурентоспроможності на внутрішньому та

зовнішньому ринках для національних економік найбільш розвинених країн світу [51, с. 128].

В цілому, позитивний вплив діджиталізації можна розглядати з різних сторін, зокрема, для держави – можливість прискорити розвиток економіки, збільшити привабливість співпраці суб'єктів управління банківського бізнесу з державними структурами. Для суспільства – це нові перспективи, економія часу, додаткові робочі місця (особливо для людей з обмеженими можливостями та ін.). Для бізнесу – поліпшення роботи, оптимізація ресурсів, зменшення витрат. Відповідно до світових статистичних даних найбільш активно банківські інтернет-послуги розвиваються у Фінляндії, Норвегії та Швеції, де такі послуги надають 90% усіх банків на міжнародному банківському ринку [139, с. 162]. Такому поширенню сприяє, насамперед, “інтернетизація” суспільства. До прикладу, у Швеції 80% домашніх господарств використовують глобальну мережу Інтернет. У сучасних умовах господарювання, окрім послуг, які вже стали традиційними у системі інтернет-банкінгу, банківський бізнес розвинутих країн пропонує клієнтам додаткові можливості і тим самим лише збільшують свою привабливість, а саме [208]:

- 1) опублікування на сайті банку відсканованих зображень чеків та їх збереження у архіві на протязі певного періоду часу;
- 2) впровадження автоматичного списання вказаних сум на конкретному рахунку клієнта;
- 3) агрегація рахунків – можливість керувати рахунками у різних банках;
- 4) систематичне надсилання повідомлень або нагадувань;
- 5) допомога у бюджетуванні.

За результатами досліджень компанії “Forrester Research” кількість користувачів мережі інтернет зростає до 75% (6 млрд. людей). Аналітики стверджують, що значну частину нової інтернет-аудиторії складуть азійсько-тихоокеанські регіони. Необхідно врахувати, що Китай вже обігнав

США за кількістю інтернет-користувачів і в майбутньому приріст буде лише зростати. Іншими лідерами за кількістю користувачів є Японія, Бразилія, Німеччина та Швеція.

На основні проведеного аналізу зарубіжного досвіду щодо інноваційної діяльності банку, можна стверджувати, що запорукою успіху кожного банку в сучасних умовах є застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу. Це також підтверджує практика роботи американського банку “ING-Direct”, який був створений у 2000 р., і за сім років залучив 6 млн. споживачів з депозитною базою 56 млн. дол. й увійшов у групу найбільших банків Америки. Його перевагою на фінансовому ринку було створення принципово нової бізнес-моделі, яка поєднує характеристики низько затратної установи та дистанційного обслуговування.

На думку провідних аналітиків-економістів основними тенденціями інновацій у банківському бізнесі є [235]:

1. Монетизація аналітичних даних. Інформація є основним ресурсом банківського бізнесу, зокрема аналітична та статистична, що дає змогу розширити масштаби бізнесу та його клієнтів.

2. Соціальна залученість. Одним із напрямів банківських інновацій є залучення клієнтів до формування пріоритетних напрямів функціонування банку, покращення його клієнторієнтованості, узагальнення розуміння клієнтів щодо подальшого розвитку банківського бізнесу.

3. Використання робототехніки у роботі банку дає змогу скоротити витрати, пришвидшити сервісне обслуговування та вивести діяльність на якісно новий рівень, оскільки роботи не втомлюються, не потребують відпустки, основне, що їхня робота не містить емоційної людської складової. До прикладу, в Японії ними вже замінили касирів, а UBS AG швейцарська компанія впровадила аналітичні послуги в режимі online на основі IBM's Watsons, що фактично є комп'ютерною системою штучного інтелекту, яка відповідає на питання клієнтів.

4. “Internet of things”. Така тенденція розвитку банківського бізнесу стає актуальною коли банки переходять на дистанційне обслуговування, відповідно коли усі сфери людського життя пов’язані з інтернетом, а отже з безготівковими розрахунками.

5. “Неформальні транзакції”. Сьогодні все більшою популярності набувають неформальні транзакції, що надає можливість інтегрувати банківському бізнесу на глобальні платформи й розширювати масштаби свого функціонування (Facebook, Instagram та ін.)

6. Доступність. Важливим аспектом діяльності банку є доступність, можливість здійснювати банківські операції 24/7 і це вже не інновації, а загальноприйнята послуга. Також банки для зручності пропонують здійснювати зв'язок з клієнтами через всі доступні онлайн медіа, такі як WeChat, Messenger, Google та ін.

7. Інтернет-банк. Сучасне суспільство не може існувати без глобальної мережі Інтернет. Саме тому, особлива увага прикута до мобільних додатків, які можуть замінити фізичне відвідування банку, оскільки мобільні телефони є інструментом для здійснення розрахункових операцій і не тільки.

8. Безготівкові розрахунки. Все більшого поширення набуває тенденція безготівкових платежів. Статистика демонструє, що використання таких платежів з кожним днем зростає навіть у малорозвинених країнах. Експерти прогнозують повну відмову від готівки у найближчий час.

В умовах динамічних процесів трансформації вітчизняної економіки важливим є розвиток банківського бізнесу, що відображається у функціонуванні необанків. Значна частина громадян Українців ніколи не чули про такий термін, проте більшість з них тривалий час користуються їхніми послугами. Ми вважаємо, що невдовзі всі традиційні банки зміняться на так звані інноваційні банки. Загалом, необанки є високо технологічними фінансовими компаніями, які надають банківські послуги у цифровому форматі й не мають традиційних банківських відділень. Це приклад,

абсолютного нового банку створеного на високотехнологічних платформах, що відрізняється від інфраструктури традиційних банків більш високою якістю обслуговування клієнтів [238, с. 125].

Сьогодні у світі ефективно функціонують 280 необанків і ще низка готується до запуску. Найбільш відомими інноваційними банками є британські Tandem Bank (2013 р.), Atom Bank (2014 р.), Monzo Bank (2015р.), WeBank (2015 р.), Simple – американський необанк, а також Monobank – український віртуальний банк, який працює з 2017 року та надає послуги на підставі банківської ліцензії “Універсал-Банк”.

Для забезпечення ефективного функціонування банківського бізнесу вважаємо за доцільне виділити основні переваги необанків, зокрема:

- 1) економія часу клієнтів;
- 2) режим роботи 24/7 (сервісна підтримка);
- 3) взаємодія на 100 % “Банк-клієнт” в режимі онлайн;
- 4) вигідніші умови по депозитному та кредитному договорах, у порівнянні з існуючими на ринку банками;
- 5) відсутність відділень, що дає змогу віртуальному банку зменшити витрати на операційні витрати і спрямовувати кошти на привабливість банківського продукту, або вигідні пропозиції для своїх клієнтів;
- 6) використання фінансових технологій для пізнаваності банку й можливості створювати нові банківські продукти та послуги.

Зазначимо, що на вітчизняному фінансовому ринку банки з кожним днем пропонують все інноваційних послуг, які дивують клієнтів, серед яких:

- “Банк власний рахунок” – працює з приватними та корпоративними клієнтам;
- NEOBANK – орієнтований на роботу з фізичними та юридичними особами;
- Monobank – входить до групи ТАС;
- Sportbank – основна особливість продукту кеш-бек при купівлі спортивних товарів;

- OBank – пропонує кеш-бек при купівлі товарів у цифрових магазинах Google та Apple;

- Todobank – працює не лише з власними картками, а й інших банків.

Стрімкий розвиток інноваційних технологій створює нові можливості, а поширення пандемії змусила світові тенденції змінюватися та удосконалюватися. В такому випадку, Україна не виключення. Банки, які своєчасно зрозуміли перспективні напрями розвитку банківського бізнесу сьогодні ефективно функціонують на вітчизняному фінансовому ринку, зокрема: “Приватбанк”, що є лідером на ринку інноваційних банківських продуктів, “Ощадбанк”, “ПУМБ”, “Кредобанк” та ін.

Цілком очевидно, що основним чинником, який визначає успішну діяльність банку є внутрішня конкуренція у інноваційній сфері. Саме тому, кожен комерційний банк на етапі розробки стратегії повинен визначитися з масштабами та темпами впровадження інновацій у свою практичну діяльність. Прикладом ведення ефективної інноваційної діяльності серед банків України є АТ КБ “Приватбанк”, як один із найбільших банків на фінансовому ринку, котрий показує високі темпи зростання діяльності саме завдяки інноваційній політиці, що детально розглянуто у п. 2.2. при проведенні оцінки ефективності управління розвитком банківського бізнесу. Вважаємо, що стрімкий розвиток ПАТ КБ “Приватбанку” базується на таких головних елементах, а саме:

- 1) запровадження принципово нових продуктів, значна частина яких пропонується в режимі онлайн, а важливим є те, що вони відповідають якісним критеріям світових фінансових ринків;
- 2) забезпечення гнучкої організаційної структури діяльності банку;
- 3) виділення бізнесу як окремого перспективного сегменту інноваційної діяльності з широким асортиментом послуг.

На вітчизняному ринку АТ КБ “Приватбанк”, активно використовує інновації й пропонує своїм клієнтам 37 мобільних додатків, пристосувавши

їх до певного типу користувачів та розприділивши за видами банківських та побутових операцій:

- 1) операції, для проведення фінансових операції з готівкою чи картками – “Приват 24”;
- 2) операція, для заощадження коштів – “Скарбничка”;
- 3) операції, для передачі фотокарток рахунків, квитанцій для можливості подальшого проведення платежів без фізичного відвідування відділення банку – “Фотокаса”;
- 4) програма лояльності для партнерів та клієнтів банківського бізнесу – “Бонус Плюс”;
- 5) додаток, що допомагає у пошуку відділень банку, банкоматів чи терміналів самообслуговування – “Приват Карта”;
- 6) додаток, який контролює витрати автомобіля – “Автомобіль – облік і витрати”;
- 7) додаток, котрий призначений для оформлення, поповнення і моніторингу власних депозитів – “Мої вклади”;

Для корпоративних клієнтів АТ КБ “Приватбанк” пропонує такі додатки:

- 1) додаток, що контролює роботу компанії, підприємства тощо – Фінансовий контролер;
- 2) додаток, який дає змогу оперувати рахунками компанії, організації чи підприємства за допомогою мобільного пристрою – Privat24Business;
- 3) “IPay” – додаток, котрий дає можливість приймати оплати карток Visa та MasterCard;
- 4) “ПриватТендер” – для перегляду поточних тендерів, подання анкет на участь на надсилати цінові пропозиції за лотами;
- 5) додаток, котрий контролює статуси зарплатних відомостей організації, компанії, підприємства – Приват Відомість.

На тлі цифрової трансформації банківського бізнесу особливого значення набуває такий інноваційний платіжний засіб як криптовалюта.

Теоретико-методологічні засади інноваційності банківського бізнесу сформульовані у фундаментальних дослідженнях О. С. Олесюка, котрий розглядає поняття “криптовалюти як заснованої на математичних методах децентралізовану валюту, що захищена за допомогою криптографічних методів. У цих валютах використовуються відкриті і закриті ключі для переказу валюти від однієї (фізичної чи юридичної) особи до іншої” [227].

Однією з перших віртуальних валют став біткоїн й сьогодні залишається найпопулярнішою серед користувачів. В цілому, біткоїн необхідно розуміти як валюту, цифрову одиницю вартості, що використовується для обміну товарами та послугами на інші валюти, проте курс має тенденцію до значних коливань у порівнянні з традиційними, випущеними державою грошовими одиницями. Вартість такої цифрової одиниці нічим не підкріплена, а її ціна характеризується динамічністю і має особливий механізм курсоутворення. Початкова ціна встановлюється з урахуванням витрат на електроенергію для збереження даної валюти, вторинна ціна формується через її попит.

Популярна мережа біткоїн заснована на “блокчейні” (захищений ланцюг блоків), що містить дані про всі проведені транзакції. Ця інформація захищена електронними підписами користувачів (учасників мережі), які “добувають” криптовалюту чи проводять з ними інші операції. Зовнішня система працює аналогічно електронній платіжній системі. Недоліком є лише те, що у випадку втрати доступу до електронного гаманця наявна валюта буде втрачена.

У розвинутих країнах використання віртуальної валюти та її легалізація є різною. До прикладу, у США біткоїн визнано одним із видів платежів в електронній комерції, а у Німеччині таку криптовалюту використовують як приватні гроші, що можна використовувати для багатосторонніх клірингових операцій. У 2017 році у Відні (Австрія) було офіційно відкрито перший біткоїн-банк (“Bitcoin-Bank”), а в Японії біткоїн стали повноцінною валютою. В Іспанії прогнозується запровадження у

банкоматах додаткових функцій для обміну біткоінів на євро, 3 тис. банкоматів вже ефективно функціонують у Польщі. Протилежна тенденція спостерігається у Киргизії й Еквадорі, де використання криптовалюти категорично заборонено, а в Китаї їх обіг обмежено лише для фінансових інституцій [242, с. 43].

Як засвідчує аналіз вітчизняного досвіду використання криптовалюти широкого поширення не отримала, проте активно використовується у глобальній мережі Інтернет. Основною проблемою є застосування інноваційної валюти, оскільки нею неможливо оплачувати за товари та послуги. В Україні обмежена кількість магазинів, котрі приймають криптовалюту як форму оплати. Це передусім, зумовлено тим, що Національний банк України визначає “віртуальну валюту” як грошовий сурогат, який не містить реального підтвердження її вартості і не може використовуватися фізичними та юридичними особами по всій території України як засіб платежу, оскільки це суперечить відповідним нормам законодавства.

Основною перешкодою використанням є підвищення ризику каналів постачання, анонімності операцій, а також децентралізованості операцій [243]. Рішення НБУ щодо її застосування опирається на Європейське банківське управління, яке закликає банки Європейського Союзу утримуватися від операцій з криптовалютою, поки не створено та затверджено єдиної системи правил, котрі допоможуть запобігти потенційним зловживанням. На нашу думку, Національному банку України необхідно переглянути формулювання терміну віртуальної валюти як “грошового сурогату”, оскільки відсутність чітких роз’яснень у вітчизняному законодавстві створює великий простір для зловживання та підміни понять. Саме тому, важливими кроками повинні бути: визначення криптовалюти як активу, що має грошову цінність, і надавати можливість її власникам захищати свої майнові права у суді.

Побудова та практична реалізація інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу значною мірою йде шляхом запозичення українськими банками зарубіжного досвіду. Напрями інноваційної діяльності визначаються відповідно до встановлених цілей суб'єктами управління. Саме тому, вважаємо за необхідне виділити основні банківські інновації, які потенційно стануть пріоритетними напрямками розвитку банківського бізнесу в Україні, зокрема:

- 1) подальший розвиток дистанційного банківського обслуговування;
- 2) розширення послуг, що надаються терміналами самообслуговування та банкоматами;
- 3) розвиток банківських платіжних карток (збільшення спектру послуг з їх використанням);
- 4) удосконалення безпеки проведення банківських послуг;
- 5) створення депозитних продуктів;
- 6) автоматизація банківських процесів, перехід на нові комп'ютерні технології самообслуговування;
- 7) комплексне використання інформаційних та комунікативних технологій.

З огляду на сучасний стан розвитку вітчизняного банківського бізнесу, варто наголосити, що для практичної реалізації застосування інновацій необхідне створити спеціальний відділ з впровадження інновацій, основними завданнями якого будуть:

- 1) організація механізму застосування інновацій;
- 2) участь у плануванні роботи банку в цілому;
- 3) створення оперативних груп із застосування інновацій, надання допомоги у вирішенні проблем.

В ринкових умовах ефективного функціонування та розвиток банків може забезпечити саме цифровізація банківського бізнесу, тобто інноваційна направленість. Такий напрям є запорукою стратегічного успіху, отримання прибутку та залучення клієнтів. Узагальнюючи викладене вище,

наголошуємо, що вітчизняним банкам потрібно пройти не простий шлях для формування ефективної системи управління розвитком банківського бізнесу і в цьому напрямку саме запозичення зарубіжного досвіду може стати фундаментом для створення нової моделі застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу. Інноваційна політика управління розвитком банківського бізнесу повинна скеровуватися на створення та удосконалення інновацій, які б забезпечили конкурентоспроможність на фінансовому ринку, зміцненню ринкових позицій та перспективу розвитку в майбутньому. Це потребує економічного обґрунтування доцільності застосування інновації, що дасть можливість суб'єктам управління приймати ефективні рішення. Світова практика показує, що дослідження дають хороший результат у 10 % випадків, а в практиці банківництва ще менше. Так, А. Бергер наголосив, що “самі по собі ідеї цінні, проте кожна із них, врешті-решт, - тільки ідея. Основне завдання полягає у практичній її реалізації” [254, с. 177].

Динамічні процеси та кризові явища в економіці вимагають формування гнучкої інноваційної політики в управлінні розвитком банківського бізнесу. Науковець М. І. Крупка у своїй праці наголошує, що напрями інноваційної політики визначаються відповідно до стратегічних цілей та планів розвитку банку. Її результативність бачимо в зростанні конкурентних переваг – ринкової активності у створенні банківських продуктів і послуг та організаційно-управлінських передумовах для їх успішного просування, операційної ефективності [110, с. 129]. Розділяємо думку, що застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу бере свій початок із чітко встановлених завдань направленості банку в рамках обраних інноваційний орієнтирів, аналізу зовнішніх та внутрішніх умов функціонування, пошуку ресурсів для здійснення діяльності, а також ефективного їх розподілу.

Процеси євроінтеграції України в світовий економічний простір зумовлюють вибір направленості розвитку банківського бізнесу (табл. 3.1)

що за своєю методологією подібний до розроблення своєрідних стратегій управління розвитком банківського бізнесу. В табл. 3.1 визначено, що пріоритетними напрямками застосування інновацій у сучасний вітчизняний банківський бізнес є такі орієнтири: локальний, глобальний, стратегічний, тактичний, продуктовий, технологічний, ринковий, інноваційний, організаційно-управлінський та ресурсний.

Таблиця 3.1

Основні напрями застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу

Напрями	Характеристика напрямів
Локальний	застосовується на внутрішні зміни у функціонування банківського бізнесу
Глобальний	використовується при зміні зовнішнього середовища і його впливу на банківський бізнес
Стратегічний	впроваджується при реалізації стратегічних цілей банківського бізнесу
Тактичний	виникає в процесі здійснення банківського бізнесу і спрямований на реалізацію оперативних цілей
Продуктовий	спрямований на удосконалення банківського продукту, тобто на використання нових моделей продукції
Технологічний	створення новітніх технологій у банківському бізнесі
Ринковий	розширення масштабів функціонування банківського бізнесу на фінансовому ринку
Інноваційний	застосування інноваційних технологій у банківському бізнесі, які сприятимуть його ефективному функціонуванню у довгостроковій перспективі
Організаційно-управлінський	реалізація нових методів управління та форм активізації працівників банку – стимулювання діяльності
Ресурсний	пошук нових видів і джерел фінансових ресурсів

Джерело: побудовано авторкою

Таким чином, важливими етапами вибору напрямів застосування інновацій є аналіз внутрішніх та зовнішніх можливостей банківського бізнесу і визначення шляхів приведення їх у відповідність, проведення

оцінки й зваженого рішення щодо пріоритетних напрямів розвитку, економічного обґрунтування стратегічних орієнтирів, а також кінцевий результат та деталізація інноваційного проекту.

Визначені пріоритетні напрями застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу відображають найважливіші аспекти розвитку банківського бізнесу, оскільки сприяють забезпеченню лояльності клієнтів, зниженню витрат праці банківського персоналу та підвищенню ефективності діяльності банку. Зазначені вище чинники дають змогу перетворити сучасний банк із посередника на високотехнологічний фінансовий інститут, що готовий комплексно обслуговувати складні комерційні угоди та проекти у різних частинах світу. Економічна цінність застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу за сформованими напрямками визначається збільшенням рентабельності, розширенням масштабів банківського бізнесу на фінансовому ринку та можливостями реінвестування банківського капіталу. В умовах посиленої конкуренції на глобальних фінансових ринках застосування інновацій спрямоване на залучення нових та утримання існуючих клієнтів, розширення спектру пропонованих послуг та удосконалення технологій.

Комплексне застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу вимагає вкладання фінансових ресурсів. Саме тому, для визначення напрямку, який буде стратегічним орієнтиром подальшого розвитку банківського бізнесу, на нашу думку, доцільним є використання рекомендацій, які побудовано у відповідності до напрямів застосуванні інновацій, що подаємо у табл. 3.2. Запропоновані рекомендації застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу дають можливість сформулювати найбільш пріоритетні напрями для банківського бізнесу відповідно до очікуваного результату його розвитку. До прикладу, якщо метою є збільшення продуктивності праці, то стратегічний напрям повинен бути спрямований на застосування у діяльності інноваційних технологій, удосконалення методів організації банківського бізнесу. Такий алгоритм дій

сприятиме досягненню високих економічних результатів – ефективне використання фінансових ресурсів та збільшення прибутковості. Застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу повинно сприяти активізації інноваційної діяльності банку та стимулювати інноваційну активність суб'єктів управління та менеджерів.

Таблиця 3.2

Практичні рекомендації у відповідності до використання напряму застосуванні інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу

Напрями	Очікувані економічні результати			
	Ефективне використання фінансових ресурсів	Рентабельність прибутку	Підвищення продуктивності праці	Забезпечення високих конкурентних позицій на фінансовому ринку
Локальний				
Глобальний				
Стратегічний				
Тактичний				
Продуктовий				
Технологічний				
Ринковий				
Організаційно-управлінський				
Ресурсний				

Джерело: побудовано авторкою на основі [114]

Для забезпечення ефективного інноваційного процесу банківського бізнесу, яке було б спрямованим на зростання прибутковості та підвищення рівня конкурентоспроможності, вважаємо, що банкам необхідно приділити увагу наступному: створення стимулів для працівників банку, що є передумовою для інноваційних розробок (цей напрям стосується суб'єктів управління); недовантаження інтелектуального потенціалу з розрахунком на спонтанне виникнення ідей; орієнтація інноваційного розвитку банківського бізнесу на споживача.

Отже, проблеми, котрі сьогодні виникають в соціальному та економічному житті, посилено впливають на стан та динаміку банківського сектору. Відповідно постає завдання у забезпеченні стабільності й ефективного функціонування банку в умовах невизначеності. Сприяти цьому можуть інновації, що здатні покращити роботу банку, оскільки в сучасних умовах господарювання розвиток банківського бізнесу нерозривно пов'язаний з діджиталізацією. Визначено, що інноваційний розвиток повинен спрямовувати банківський бізнес на споживача та його внутрішні потреби. Саме тому для реалізації такого стратегічного завдання необхідно залучити у роботу кваліфікованих працівників, які б брали участь у розвитку банківського бізнесу шляхом пропонування інноваційних ідей. Узагальнено, що перспективними напрямками застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу є локальний, глобальний, стратегічний, тактичний, продуктовий, технологічний, ринковий, інноваційний, організаційно-управлінський та ресурсний.

3.2. Поліпшення маркетингового управління розвитком вітчизняного банківського бізнесу

Новітні інформаційні технології активно охоплюють усі сфери економічної діяльності. Основними чинниками цього процесу є глобалізація світового ринку банківських продуктів, вплив іноземного капіталу на вітчизняний ринок, активізація інноваційних процесів, посилення рівня конкуренції, підвищені вимоги споживачів. Саме тому, під впливом зазначеного, банки змушені широко застосовувати інноваційні технології у своїй діяльності для функціонування на фінансовому ринку. Ефективність використання технологій напряду залежить від продуктивності взаємодії підрозділів маркетингу та інформації, які є структурами, що інтегрують зовнішні і внутрішні комунікації банку [225, с. 1245]. Розширення спектру інтересів банківського бізнесу, стрімкий розвиток небанківських установ,

посилений вплив глобалізаційних процесів, застосування у діяльності інновацій переконливо свідчать про те, що теоретичними й практичними концепціями ефективного управління розвитком банківського бізнесу повинна бути маркетингова складова.

Розвиток сучасного банківського бізнесу тісно пов'язаний із застосуванням інновацій, нових продуктів, послуг й технологій, механізмів управління, систем організаційних структур, а також маркетингу. Актуальність дослідження питання маркетингового управління розвитком банківського бізнесу має виняткове значення в період розвитку фінансового та грошово-кредитного ринків. Саме тому різноманітні аспекти банківського маркетингу розглядаються у працях зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема: Дж. Еванса, Ж. Ламбена, Д. МакНотона, О. Барановського, О.Вовчак, А. Войчак, В. Герасимчука, О. Дзюблюка, А. Єпіфанова, О.Колодізева, В. Лисицького, А. Мороза, Я. Чайковського та ін. Проте під впливом глобалізаційних процесів на фінансовому ринку спостерігається формування нових маркетингових підходів й інструментів для забезпечення розвитку банківського бізнесу. З огляду на це, дослідження маркетингового управління розвитком банківського бізнесу вимагає посиленої уваги особливо умовах мінливості й підвищеної конкретності банківського бізнесу.

Сьогодні економіка вимагає швидкого та динамічного розвитку саме інноваційної направленості. Не виключенням є і банківський сектор, оскільки забезпечує безперервних рух грошових потоків між учасниками економічних відносин. Підвищення рівня конкуренції у банківському бізнесі є тригером процесів імплементації різних видів інноваційних продуктів. Як правило, це дає змогу не лише отримати позитивний фінансовий ефект, а й приносить вигоду у напрямку лояльності клієнтів та пізнаваності його бренду, підвищення ефективності бізнес процесів та ін.

Цифрова трансформація банківського бізнесу змінила форми й методи збуду банківських продуктів, комунікації з клієнтами. Враховуючи, що

банки надають однотипні послуги, це лише посилює їх конкуренцію на фінансовому ринку. Як наслідок, банківський бізнес змушений розробляти стратегії та розкривати нові вектори своєї діяльності. Саме тому, маркетинг необхідно розглядати як систему управління, що орієнтована на успіх банківського бізнесу і задоволення потреб клієнтів.

Ринок є динамічною системою, яка проявляється в стихійності й непередбачуваності власного розвитку. В таких умовах у вітчизняному банківському просторі України ведуться активні дослідження, котрі стосуються специфічного надання банківських послуг “необанк”, під яким розуміємо банк без фізичних банківських відділень, що надає послуги своїм клієнтам на основі сучасних інформаційних інтернет-технологій. Основоположником такого специфічного напрямку фінансової індустрії в Україні був Монобанк. Дослідження аудиторської компанії Ems & young “FinTechAdoptionindex” 2021 [131, с. 85]: Therapidemergence of FinTech (червень 2020 р.) рівень проникнення фінансових технологій у світ становить 35 % (у співвідношенні кількості користувачів інноваційних фінансових продуктів до загальної кількості інтернет-користувачів). Підтвердженням цього є показники розвитку ринку E-Commerce (табл. 3.3).

Світова економіка прямує до діджиталізованого суспільства, поширення нових комунікаційних та інформаційних технологій, розгортання глобальних комунікацій. Ділове середовище банків, його становлення та розвиток дедалі більше залежить від громадської думки й від вміння впливати на неї. Це свідчить, що в структуру управління банком мають включатися ефективні маркетингові стратегії. Вважаємо, що повномасштабне охоплення цифровізацією традиційного банківського бізнесу є не лише запорукою утримання високих ринкових позицій, а й необхідним кроком до нарощення ресурсної бази. Запорукою успіху у цьому є створення умов для широкої доступності та еластичності банківських продуктів та послуг. У сукупності це підтверджує те, що цифрова

трансформація банківського бізнесу є неминучим майбутнім – як з боку банків, так і клієнтів.

Таблиця 3.3

Показники інноваційного розвитку світових ринків E-Commerce 2021 р.

Країна	Обсяг ринку	Основна частка технічних каналів у загальному обсязі здійснених продажів, %			Особливості
		Планшети	Мобільні пристрої	ПК	
<i>Китай</i>	643	37	37	69	Середньостатистичний вік покупця в Інтернеті - 25 років. Основна зростаюча активність зосереджена у сфері шопінгу.
<i>США</i>	374	14	17	74	75% суб'єктів малого та середнього бізнесу не торгують онлайн, що дає перспективу на майбутнє.
<i>Великобританія</i>	103	15	18	74	Загалом, онлайн-торгівля становить 30% всієї економіки країни. Основні онлайн-покупки 35% проводяться після закінчення робочого часу
<i>Японія</i>	92	9	48	50	97% інтернет-користувачів роблять покупки онлайн. Найпопулярнішим онлайн-активом є перегляд електронної пошти.
<i>Німеччина</i>	42	14	10	82	Половина із онлайн продажів припадає на Amazon

Джерело: побудовано авторкою на основі [252]

Загалом, банківський маркетинг – це вид діяльності, що сприяє перетворенню потреб клієнтів у прибутковість банку і спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом обміну. Така ринкова концепція управління збутовою діяльністю банківського бізнесу, скерована на вивчення попиту та пропозиції ринку, економічної кон'юнктури з метою отримання прибутку [265].

Більшість тлумачень управління маркетингом в банку з однієї сторони базується на формулюванні його як процесу планування та реалізації політики ціноутворення чи просування банківських продуктів на фінансовому ринку, що здійснюється шляхом обміну і задоволення потреб банку та його споживачів. З іншої, як управління попитом й пропозицією на ринку банківських послуг, яке відбувається, коли одна із сторін потенційного обміну використовує засоби для досягнення мети [222].

Розглянуті твердження дають можливість узагальнити, що маркетингове управління розвитком банківського бізнесу як цілеспрямовані дії суб'єктів управління на діяльність банку щодо регулювання його позицій на фінансовому ринку шляхом застосування маркетингових заходів. Сучасний стан економічних та соціальних процесів характеризується тісним їх поєднанням і взаємопроникненням. Така взаємозалежність дає можливість зробити висновок про посилення впливу на параметри суспільства банківського бізнесу.

Ефективний маркетинг банківського бізнесу залежить від злагодженої роботи усіх учасників діяльності, починаючи від суб'єктів управління до працівників підрозділів, які виконують рішення. Важливим аспектом є запозичення зарубіжного досвіду провідних країн щодо ведення маркетингового управління розвитком банківського бізнесу. Міжнародна практика свідчить, що важливе місце у здійсненні маркетингу посідає цінова політика, яка передбачає встановлення ціни на банківські продукти та їх корегування відповідно до ринкових вимог. Основними формами у маркетинговому управлінні банківськими продуктами є процент, комісія та дисконт.

Однією із важливих складових системи економічних відносин ринку є маркетинг. Сьогодні банки приділяють значну увагу розгалуженій мережі структурних підрозділів через які здійснюється продаж продуктів. Найбільша кількість банківських мереж спостерігалася у Бельгії, де в 2021 р. на одну тисячу мешканців припадало одне відділення. В Україні, до

прикладу, у Тернопільській, Івано-Франківській областях одне відділення припадає на понад 10 тис. мешканців. З метою залучення нових клієнтів і втримання існуючих “Washington Mutual Bank”, який розташований у Сіетлі, навіть ввів для своїх відділень посаду консьєржа, котрий вітався з клієнтами. Таку ж позицію підтримують найбільші американські банки “Well Fargo” та “Bank of America” [278]. На вітчизняному фінансовому ринку подібна посада є у ПАТ “ОТП банк”, що залишилася йому у спадок від АТ “Райффайзен банк”.

Продаж банківських продуктів неможливий без ведення активної комунікаційної політики, яка спрямована на залучення клієнтів. Така поведінка передбачає продаж реклами і роботу з населенням, де основним засобом є реклама. Сьогодні банки провідних країн посідають четверте місце після виробників автомобілів, відомих торгівельних фірм та видавничих компаній за обсягами витрат на рекламу. Варто наголосити, що банківська реклама – складний рекламний продукт. Банки пропонують однорідні продукти, тому у рекламі спостерігається перехід до реклами потреби, яку він задовольняє. Саме тому, банки намагаються через рекламу відобразити таку складну категорію, як довіра. Зазначимо, що важливим елементом маркетингового управління розвитком банківського бізнесу є фірмовий знак банку. Це візитна картка, за якою одразу впізнається банк. Прикладами є провідні банки світу [279]:

- Citigroup – фірмовий знак голубого та червоного кольорів, що містять назву банку та зображення парасолі, що символізує прикриття клієнтів від фінансових проблем;
- Deutsche Bank – фірмовий знак синього та сірого кольорів у вигляді діагональної лінії, котра символізує постійне зростання та супроводжується девізом – “Жага дій”;
- Resdner Bank – фірмовий знак зеленого кольору у формі стрічки під девізом – “Порада, на яку Ви можете покластися”;

– BNP Paribas – фірмовий знак синього кольору із зображенням зірок, які перетворюються у птахів і символізують зліт та супроводжуються девізом – “Банк для світу, що змінюється”.

Маркетингове управління варто розглядати з позиції перетворення банківського на ринок покупця. Прийняття рішень суб'єктами управління щодо ведення маркетингової діяльності з кожним днем ускладнюються й вимагають вкладень інвестицій, а в банківське практику все частіше стали впроваджувати стратегічне планування маркетингу. Банківський маркетинг характеризується ретельним аналізом фінансового ринку. Саме тому найпоширенішим каналом маркетингового управління, який активно використовують є соціальні мережі, котрі визначаються інтернет-платформою та дозволяють взаємодіяти з користувачами. Світовий досвід демонструє ефективність просування банківських продуктів на ринку, для цього необхідно правильно обирати цільову аудиторію, забезпечити цікавий контент сторінки, систематично оновлювати інформацію й виділяти найбільш активних користувачів. Привабливість каналу маркетингового управління розвитком банківського бізнесу полягає в низці можливостей, зокрема [280]: анонсувати нові банківські продукти; інформувати споживачів банківських продуктів про проведення заходів, котрі можуть їх зацікавити; підвищити частоту відвідування офіційного сайту банку; надавати допомогу клієнтам; популяризувати фірмовий знак банку та підвищувати ступінь впізнаваності банку; проводити рекламні кампанії; підтримувати зворотній зв'язок.

Соціальні мережі також є платформою для обговорення фінансових тем суспільства. Вважаємо, що вони дають змогу підвищити фінансову грамотність населення і рівень прозорості ведення вітчизняного банківського бізнесу. Практичне застосування дасть можливість банкам розширювати клієнтську базу та аналізувати їх позиції щодо запропонованих банківських продуктів, враховуючи переваги та недоліки. Досить важливим є внесення

клієнтами пропозицій щодо вдосконалення наявних банківських продуктів та розроблення нових.

Високий рівень політизації економіки призвів до загострення проблем у банківському бізнесі. Для ефективного функціонування банку на фінансовому ринку в умовах зростаючої конкуренції й комерціалізації його управління передбачає: об'єктивне вивчення поточного стану середовища, скоординоване керування фінансовими ресурсами, формулювання гнучких стратегій, вибір пріоритетних напрямів застосування інновацій у розвиток банківського бізнесу, пошук нових механізмів управління, поліпшення маркетингових заходів.

Сьогодні на міжнародному ринку активно використовується цифровий мерчандайзинг. Прикладом є “Digital Signage” – це потужний інформаційно-рекламний інструмент. Основна перевага такого маркетингового заходу є постійне управління контентом, що може містити відео, зображення, анімаційні блоки і текстові повідомлення. Кожен банк, котрий застосовує цей маркетинговий інструмент, може демонструвати послуги, що формуються за рейтингом найбільш вживаних з урахуванням місцевої специфіки. Маркетингові пристрої дозволяють приймати інформацію від клієнтів, а відповідне програмне забезпечення співставляє контент під запити в реальному часі [283]. Світова практика свідчить, що банки зосереджують увагу на внутрішньому маркетингу, зокрема: споживачі можуть самостійно використовувати фінансові сервіси; клієнти мають змогу оформляти індивідуальні сценарії та формувати банківські продукти; підтримка дистанційного продажу банківських продуктів.

Прикладом успішного використання інформаційно-рекламного інструменту є іспанський банк “Caja Mediterraneo”. Рекламні маркетингові заходи базуються на соціальній складовій банку. Так, на екранах двох каналів демонструють актуальну інформацію про погоду, новини, оголошення – тобто те, що може бути корисним для клієнта. Завдяки цьому, банк стає привабливим місцем, а ніж просто пунктом оплати. Через третій

канал рекламують банківські продукти. Повідомлення на інтерактивних платформах демонструються кількома мовами, що використовуються в Іспанії. Такі повідомлення відображають фінансові результати діяльності кожного відділення за попередній тиждень. Завдяки впровадженню та використанню цифрової системи у банку відбулося зростання продажу банківських продуктів з 14 % до 26 %. В системі управління “Digital Signage” задіяний один працівник, що в свою чергу зменшує витрати на персонал. На нашу думку, застосування вітчизняними банками зазначеної вище системи комунікації, збільшить грамотність населення у фінансових питаннях. Статистичні дані свідчать, що кількість банків, які застосовують у своїй діяльності такий маркетинговий інструмент щороку лише збільшується.

Про ефективність маркетингових заходів показує діяльність американського банку “Umpqua Bank”, що є прикладом сучасних дизайнерських змін й нової організаційної моделі управління, оскільки позиціонується як банк без відділень, проте з магазинами. Пакети послуг і банківські картки упаковані в красиві коробки. Як наслідок, популярність такого банку зростає через нетрадиційний підхід до обслуговування клієнтів. Банк Іспанії “Caja Navarra” вибудував свою діяльність застосувачи принципи прозорості та соціальної відповідальності. Він спроектував відділення як місця для спілкування, де кожен працівник і клієнт має змогу організувати концерт, презентацію книги тощо.

На сучасному етапі розвитку економіки банківський бізнес активно розширює асортимент видів та форм продуктів й послуг, впроваджують структурні нововведення з метою відкриття нових ринків. Важливим маркетинговим інструментом у міжнародній практиці банківського бізнесу є оригінальних підхід до оформлення відділень та товарів. Нетрадиційний підхід є додатковим маркетинговим прийомом для залучення клієнтів, що дає можливість значно скоротити витрати на рекламу в майбутньому. Загалом, такі методи щодо оформлення відділень зорієнтований на молоду

аудиторію, а зони для відпочинку створюють прихильність до певного банківського бренду.

Кон'юнктура ринку банківських послуг залежить від кризових явищ у світі, циклічного розвитку економіки, зростаючого рівня конкуренції та глобалізації. Сьогодні тенденції фінансового ринку демонструють, що головна увага провідних банків зосереджена, передусім, на зміну їх іміджу. Так, з'являються нові організації, удосконалюються методології взаємовідношень, принципи управління відділеннями, менеджерам надаються окремі додаткові повноваження і права. До прикладу, американський банк "Washington Mutual" з метою докорінної зміни створив, так званий, "антибанк", де його філософія функціонування за межами традиційних тенденцій. Першочергово, це стосується стратегії розвитку, що зорієнтована на зменшення витрат й реалізацію бізнес-концепцій відповідно до яких зростання прибутку забезпечується шляхом залучення нових клієнтів [283].

Загалом, дослідження зарубіжного досвіду маркетингового управління розвитком банківського бізнесу, свідчить, що банки застосовують нетрадиційні заходи, а також психологічні моменти для залучення клієнтів. Важливу роль у процесі залучення споживачів банківських продуктів відіграє встановлення оптимального співвідношення між ціною та якістю. З метою підвищення зазначених категорій банки спрямовують свої зусилля на зниження витрат й раціоналізацію своїх операцій, ігноруючи при цьому оптимізацію вартості послуг, хоча саме вони найбільше впливають на рентабельність.

В умовах підвищеної конкуренції міжнародний банківський бізнес перетворюється на своєрідний "супермаркет", в якому покупець обирає продукт і розраховується на касі. Така тенденція супроводжується зменшення витрат на працівників банку, а його обслуговування приваблює різні сегменти фінансового ринку. Це пояснює популярність віртуальних банків та світовій арені.

Для поліпшення маркетингового управління розвитком банківського бізнесу доцільним є здійснення оцінки ефективності маркетингових витрат окремих вітчизняних банків. Такий аналіз дає змогу визначити обсяги витрат скерованих на маркетингову діяльність та вплив на рівень привабливості банку. Ефективність маркетингових витрат розраховуємо за формулою 3.1.

$$EMB = \frac{A_T^B}{A_{T-1}^B} * \frac{MBA_{T-1}^{bc}}{MBA_T^{bc}} * \frac{A_{T-1}^B}{A_T^B}, \quad (3.1)$$

де EMB – показник ефективності маркетингових витрат;

A_T^B – активи банку досліджуваного періоду;

A_T^{bc} , A_{T-1}^{bc} – загальні активи банківської системи досліджуваного періоду;

MB_T^B , MB_{T-1}^B – витрати на маркетингові заходи досліджуваного періоду.

Нормування показника ефективності маркетингових витрат відбувається шляхом зіставлення розрахункових значень банків. Такий розрахунок передбачає аналіз показника ефективності маркетингових витрат у порівнянні з попереднім роком та визначає основні чинники впливу ринкового середовища на рентабельність банківського бізнесу. Проведемо обчислення цих показників для окремих українських банків, де представлені банки з державною часткою, банки іноземних банківських груп і банки з приватним капіталом (банки які входять до першої та до другої груп, а також з різною величиною активів і ступенем розвитку).

Головним елементом маркетингу є ефективність його витрат, що вважається основним показником у діяльності банку, оскільки визначає витрати на рекламні заходи до отримання повного прибутку, що дає можливість вносити корективи у бюджет й правильно сформулювати стратегічні орієнтири майбутнього розвитку, зменшити витрати й підвищити прибуток. Розглянемо маркетингові витрати вітчизняних банків та їх частку у загальних видатках впродовж 2015-2022 рр., що представлено у рис. 3.2. За результатами проведеного аналізу визначено, що українські банки збільшили

свої маркетингові витрати майже в половину у 2021 р. у порівнянні з 2020 р., оскільки було витрачено 1,36 млрд. грн. Відповідна категорія витрат зросла на 44% проти 2020 р., де на рекламу витрачено 947 млн. грн.

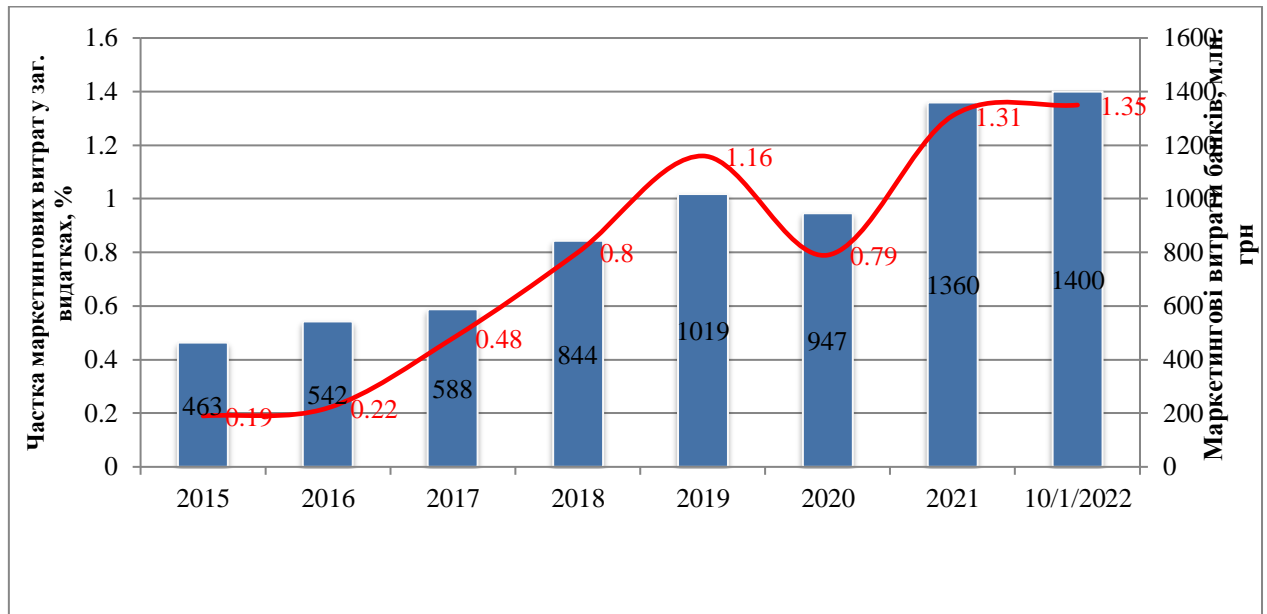


Рис. 3.2. Маркетингові витрати вітчизняних банків та їх частка у загальних видатках впродовж 2015-01.10.2022 рр.

Джерело: розраховано авторкою за офіційними даними НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>

Зазначену динаміку можна пояснити падінням через поширення пандемії, саме тому 2019-2020 рр. характеризуються зниженням маркетингових витрат, проте співставна зі зростанням починаючи з 2020-2022 рр. В після кризовий період для банківського сектору у 2015-2016 рр. витрати на маркетингові заходи були 0,19-0,2% від загальних видатків вітчизняних банків, а їх сума становила 463 млн. грн. і 542 млн. грн. Так, за 5 років частка маркетингових витрат в загальних видатках зросла в 6 разів, а відповідно сума в 2,5 рази. Серед досліджуваних банків на фінансовому ринку найбільшим спонсором маркетингу є “Приватбанк”, котрий витратив 252 млн. грн (рис.3.3). Другим таким банком був “Райффайзен Банк Аваль”, що витратив 118 млн. грн. Решта банків тримали свої маркетингові витрати на нижчому рівні. Так, з 2020 р. і до сьогодні спостерігається динаміка до

збільшення маркетингових витрат українських банків, що відображається у їх показниках діяльності.

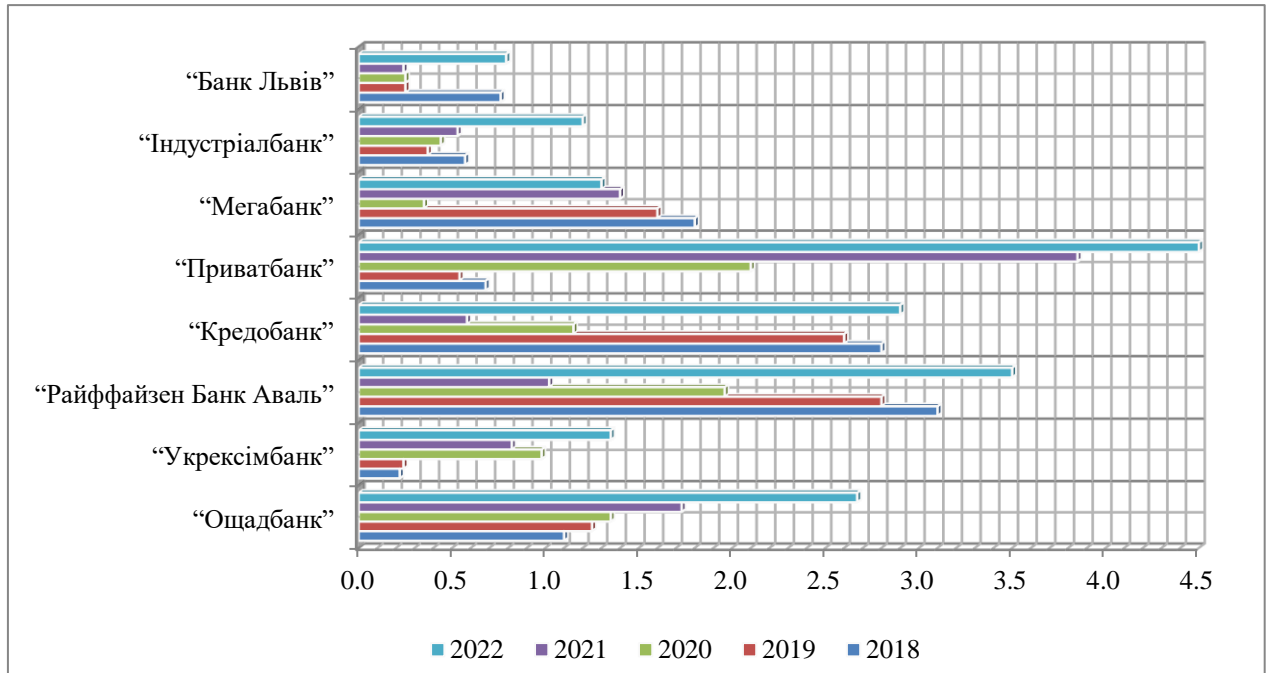


Рис. 3.3. Динаміка зміни показників ефективності маркетингових витрат обраних банків впродовж 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано авторкою за офіційними даними НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>

Обсяги витрачених банком коштів на маркетинг за умови ефективного його застосування впливає на привабливість банку. Під цією категорією розуміємо популярність, зручність, комунікацію. Таким чином з позиції банку привабливість його послуги можна описати за формулою 3.2

$$P_r = F(L_m; T_r; D), \text{ де} \quad (3.2)$$

P_r – привабливість банку;

F – функція (залежність);

L_m – рівень іміджу банку;

T_r – рівень цінової політики банку для клієнта;

D – рівень доступності (визначаються кількістю відділень).

Імідж банку оцінюється експертними оцінками, які ґрунтуються на даних засобів масової інформації, опитуваннях. Основною його складовою є

довіра клієнтів, а характеристикою доступності – кількість відділень банку у певній місцевості. Залежність величини рівня доступності (D) від кількості відділень (N) не є лінійною і має таку залежність (формула 3.3-3.5):

$$D = 0,025 * N, \text{ якщо } N \text{ від } 0 \text{ до } 20; \quad (3.3)$$

$$D = 0,015 * N + 0,2, \text{ якщо } N \text{ від } 21 \text{ до } 40; \quad (3.4)$$

$$D = 0,00125 * N + 0,75, \text{ якщо } N \text{ від } 41 \text{ до } 200; \quad (3.5)$$

$$D = 1, \text{ якщо } N \text{ понад } 200.$$

Варто наголосити, якщо $D=1$, то банк є максимально доступним. Співставимо відповідну залежність для підрахунку доступності зазначених вище банків у Львівській області за період 2018-2022 рр. (табл. 3.4). Відповідно, доступність = привабливість, надійність, зручність (в користуванні послугами), можливість виконувати операції дистанційно.

Таблиця 3.4

**Показники доступності банків у Львівській області
впродовж 2018-2022 рр.**

Назви банків	Кількість структурних підрозділів					Рівень доступності				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
АТ "Ощадбанк"	176	180	207	305	310	0,087	0,097	1	1	1
АТ "Укрексімбанк"	3	3	5	7	9	0,065	0,075	0,12	0,17	0,23
АТ "Райффайзен Банк Аваль"	15	19	24	30	32	0,46	0,47	0,56	0,6	0,8
ПАТ "Кредобанк"	13	18	29	37	39	0,38	0,46	0,63	0,7	0,9
ПАТ КБ "Приватбанк"	65	82	94	111	124	0,76	0,85	0,86	0,88	0,96
ПАТ "Мегабанк"	2	3	3	3	2	0,070	0,075	0,075	0,075	0,098
АКБ "Індустріалбанк"	0	0	1	1	1	0,021	0,023	0,025	0,025	0,023
ПАТ АКБ "Львів"	12	14	18	18	19	0,32	0,35	0,045	0,45	0,46

Джерело: розраховано авторкою за офіційними даними НБУ. URL:

<https://bank.gov.ua/>

Дані таблиці 3.4 свідчать, що кількість структурних підрозділів банку визначають рівень його доступності. Лідирує у Львівській області за кількістю структурних підрозділів – “Ощадбанк” і є найбільш привабливим у порівнянні з іншими банками. За даними комплексних досліджень у 2022 р. компанією “GF Ukraine”, для українців у банківському обслуговуванні найбільш важливий час, витрачений на банківські операції (39 %), ввічливість персоналу банку (19 %) і вартість послуг (14 %). Також зросла частка тих споживачів, котрі припинили співпрацю через втрату довіри пов’язану з низькою якістю обслуговування (22 % респондентів проти 15 % у першому півріччі). Найбільш впізнаванішими банками у 2022 р. серед опитаних українців були “Райффайзен Банк” й “Приватбанк” – 82 %, а Ощадбанк – 52 %. Такі дані свідчать, про їх ефективну рекламну політику.

Враховуючи високу конкуренцію на фінансовому ринку та загальносвітові тенденції розвитку банківського бізнесу, ми вважаємо, що ключовими об’єктами в маркетинговій стратегії розвитку банку повинні бути – клієнт й технології, а основним завданням – залучення нових та утримання існуючих клієнтів, підвищення їх фінансової залежності шляхом технологічного обслуговування. Також важливим у маркетинговій стратегії є врахування можливих ризиків, які в результаті впливають на ділову репутацію банку, ефективне функціонування банку на фінансовому ринку і як наслідок на розвиток банківського бізнесу загалом. Саме тому, доцільним є ідентифікація ризиків маркетингового управління розвитком банківського бізнесу, які схематично зображено на рис. 3.4.

Ризики маркетингового управління розвитком банківського бізнесу визначаються через широкий спектр залежностей між фінансовими та нефінансовими ризиками, які не можна оцінити лінійно. Їх необхідно ідентифікувати шляхом вивчення причинно-наслідкових зв’язків, або загальних причин їхнього виникнення. Матеріалізація ризиків маркетингового управління розвитком банківського бізнесу може проявитися у будь-яких ситуаціях. До прикладу, екстремальні погодні умови можуть

привести до кредитних дефолтів та змін у настроях ринку через знецінення активів; відшкодування нанесених кліматичних збитків здійснюється за рахунок заощаджень.



Рис. 3.4. Ідентифікація ризиків маркетингового управління розвитком банківського бізнесу

Джерело: розроблено авторкою на основі [282]

Необхідно підкреслити, що ризики маркетингового управління розвитку банківського бізнесу можуть впливати на контрагентів, ринкову ціну, ліквідність банку та його операційну діяльність. Саме тому їх прогнозування є важливим для майбутнього розвитку. Для здійснення ефективної маркетингової політики необхідно впровадити систему, яка б забезпечувала функціонування таких елементів, зокрема:

- формування стратегії комплексної системи банківського маркетингу;
- організаційні структури маркетингових служб;
- маркетингові планування;
- об'єкти, на які спрямовані маркетингові дослідження (комунікація, банківські продукти, конкуренція).

Система маркетингового планування розвитку банківського бізнесу – це комплекс взаємопов'язаних елементів, які доповнюють один одного, і перебувають у взаємозв'язку, а саме:

- загальний маркетинговий план – документ, в якому визначені пріоритетні напрями маркетингового управління розвитком банківського бізнесу на основі ситуаційного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для досягнення стратегічних та фінансових цілей;
- план з продажу банківських продуктів метою створення, якого є розробка заходів для ефективної роботи з клієнтами та залучення потенційних клієнтів.

При формуванні стратегії маркетингового управління розвитком банківського бізнесу необхідно виділити її важливі складові:

- встановлення цілей;
- визначення напрямів та засобів реалізації сформованої стратегії з урахування можливостей банку;
- реклама, стимулювання збуту банківських продуктів;
- проведення досліджень, аналізу і контролю за реалізацією сформованої стратегії; моніторинг фінансового ринку.

Банки, які мають складну організаційну структуру й володіють великою мережею підрозділів не можуть обмежитись однією стратегією, котра задовольняла б всі рівні. Саме тому, банку потрібно розробляти кілька маркетингових стратегій, для задоволення та реалізації ефективної маркетингової політики. Поліпшення маркетингового управління розвитком банківського бізнесу розпочинається із формування стратегій маркетингу, що

потрібні для реалізації поставлених цілей, що спрямовані на зовнішнє оточення (табл. 3.5). Важливе місце у маркетинговому управлінні займає моніторинг запитів споживачів банківських продуктів. Як наголошує, О.Колодізєв “практичне використання моніторингу як інструменту управління і поширене у всіх сферах діяльності, в тому числі й банківської”. Автор розглядає його як “процес збору та аналізу отриманої інформації, на основі якої суб’єкти управління роблять висновки та формують стратегію розвитку діяльності банку” [303].

Таблиця 3.5

Застосування маркетингових стратегій в управлінні розвитком банківського бізнесу та шляхи їх реалізації

Назва стратегії		Напрямок стратегії	Інструменти для реалізації стратегії
Стратегії спрямовані на посилення іміджу та збільшення продажів банківських продуктів	Організаційна	удосконалення іміджу банку; просування банківського бренду; удосконалення банківських продуктів	Використання у діяльності банку нетрадиційних маркетингових заходів щодо продажу банківських продуктів
	Просувна	Розповсюдження банківських продуктів у всіх можливих фінансових сферах	Інформування клієнтів стосовно цін на банківські продукти, технології, характеристика банківських послуг, реклама продукту
Стратегії впливу на споживача	Презентаційна	Постійне інформування клієнтів про переваги обслуговування конкретного банку	Оформлення відділень нетрадиційним дизайном, оснащення терміналами
	Психологічна	Вплив на психологію клієнта	Використання низки психологічних інструментів на підсвідомість клієнта, для користі банку
Стратегії в залежності від інтенсивності процесу	Активна	Спрямованість на отримання позитивної реакції від отриманої клієнтом інформації банку	Надання додаткових банківських послуг
	Пасивна	Створення умов для інформування існуючих та потенційних клієнтів	Рекламні матеріали

Джерело: побудовано авторкою

Основні чинники підвищення ефективності банківського бізнесу ґрунтуються на інтенсивному використанні маркетингових стратегій. Загалом, банком можуть бути застосовані різні стратегії залежно від напрямку його розвитку. Важливим елементом у реалізації маркетингових стратегій є її ефективність, що досягається шляхом використання комунікацій. Враховуючи це, банкам необхідно здійснювати розробку нових інструментів та методів, які б задовольняли потреби споживачів, допомагали впливати на ринок і сприяли підвищенню рівня конкурентоспроможності й збільшувати прибуток. На основі проведеного аналізу, встановлено, що маркетингове управління банківського бізнесу – це процес планування та реалізації маркетингових заходів шляхом ціноутворення і просування удосконалених банківських продуктів на фінансовому ринку.

Сучасні реалії функціонування банківського бізнесу вимагають використання інструментів конкурентних переваг, одним з яких є маркетинг. Поява конкурентів на фінансовому ринку, які надають комплексні послуги, враховуючи проведення окремих небанківських операцій, вимагає від банків формування ефективної стратегії. Маркетингове управління розвитком банківського розвитку спрямоване на споживача та його потреби, а кінцевим результатом є підвищення прибутковості банківського бізнесу. На основі зазначеного вище вважаємо, що маркетингові стратегії управління розвитком банківського бізнесу повинні бути направлені на посилення іміджу банку та збільшення продажу банківських продуктів, вплив на споживача, а також інтенсивність процесу.

Вивчення зарубіжного досвіду маркетингового управління розвитком банківського бізнесу демонструє, що новітні міжнародні банки роблять акцент на прозорій діяльності. Сьогодні українські банки поступово запозичують таку тенденцію. Проте важливою складовою є організаційний процес, що діє відповідно до маркетингових стратегій розвитку банківського бізнесу. Використання запропонованих вище стратегій, постійне оновлення та удосконалення банківських продуктів привабить існуючих й потенційних

клієнтів. Запропонована маркетингова політика охоплює різні сегменти фінансового ринку та підлаштовується під рівень доходів клієнтів шляхом впровадження привабливих банківських продуктів.

Узагальнюючи дослідження питання маркетингового управління розвитком банківського бізнесу варто наголосити, що в сучасних реаліях маркетинг й інноваційні технології стали ключовими орієнтирами розвитку банківського бізнесу. Більшість вітчизняних і світових банків розширюють спектр каналів банківських послуг за рахунок можливостей глобальної мережі Інтернет. Відтак, маркетингове управління розвитком банківського бізнесу стає одним із найважливіших чинників успіху в банківництві, поряд із загальним управлінням фінансами, технологіями та безпекою. В цьому контексті основним завданням українських банків є використання досвіду, що набутий розвинутими країнами, оскільки він вже перевірений на практиці й дозволить мінімізувати витрати, а також може стати міцним фундаментом для методології розробки маркетингових стратегій управління розвитком банківського бізнесу

3.3.Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу в умовах відкритої російської агресії

Вітчизняний банківський бізнес вистояв перед безпрецедентною кризою, викликаною повномасштабною війною Росії проти України. В містах, де немає небезпеки банки функціонують у звичному режимі, а на територіях, котрих ведуться активні бойові дії ефективно працює інтернет-банкінг. Ватро наголосити, що банківський бізнес стабільно функціонує, оскільки є повне гарантування вкладів фізичних та юридичних осіб. Як і у мирний час банки видають кредити, залучають депозити, здійснюють перекази у національній та іноземній валютах і підготували низку пільг та бонусів для своїх клієнтів.

З початком військової російської агресії українськими банками скасовано більшість комісій (за перекази, поповнення платіжних карток, зняття готівки з кредитних карток). Вперше за історію незалежності України скасовано стягнення відсотків за безготівкові розрахунки, що символізує підтримку підприємців та волонтерів. Також АТ КБ “Приватбанк” продовжив термії дії платіжних карток ще на 3 місяці, що дає змогу населенню не хвилюватися за нарахування пені чи невчасну сплату. Державні банки АТ “Ощадбанк”, АБ “Укргазбанк”, АТ “Укрексімбанк” і АТ КБ “Приватбанк” та частина банків з приватним капіталом оголосили кредитні канікули від 2 до 3 місяців. Попри нестабільну ситуацію в країні банківський сектор активно кредитує населення, тобто кредитний портфель не зменшився, з початком війни видано 2,3 млрд. грн. [247]. Електронно-розрахункова система працює стабільно й підтвердження цьому є статистика – електронні збереження українців у національній валюті зросли у 2,8% у порівнянні на початку 2022 року, зменшилася лише валютна складова на 8,5%, що не невеликою з урахуванням чисельності біженців.

Вітчизняний банківський бізнес з перших днів долучився до полегшення життя громадян. Найбільші банки ввели спеціальні пільги для торговельних підприємств та скасували зняття комісії за інструментарієм безготівкових платежів. Таким чином, це спонукало бізнес на час воєнного стану зробити пріоритетною формою оплати – безготівкову. З усіма новаціями і пільгами стабільність банківського бізнесу стала запорукою спокою для українців на момент російської військової агресії. Віддаючи належне ефективним діям Національного банку України, а саме ухвалення змін до Постанови “Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану” [186], що дало можливість стабілізувати роботу банківського сектору.

Попри те, що банківський бізнес залишається ліквідним у національній та іноземній валютах. На нашу думку в майбутньому не можна виключати, що чисті відтоки коштів із банків зростуть. Накопичення грошей на рахунках

клієнтів буде зменшуватися через зниження ділової активності й зростання безробіття. Стає очевидним, що вітчизняний банківський бізнес зіштовхнеться з серйозними викликами, враховуючи, що комісійні доходи різко зменшилися від початку вторгнення Росії через зниження обсягів платежів. Відсоткові доходи також скоротяться через впровадження банками кредитних канікул. Рівень ризиковості буде зростати, оскільки притік нових коштів на рахунки зменшиться. Основними ризиками розвитку банківського бізнесу є девальвація валюти, проблеми з банківськими депозитами та часткова втрата зовнішнього фінансування. Ризики прибутковості будуть ключовими середньо терміновими ризиками банківського сектору. Збиток бізнесу важко оцінити, проте позитивним аспектом є те, що економічний фундамент України міцніший, ніж до агресії Росії у 2014-2015 рр. Можна стверджувати, що у разі швидкого припинення війни українські банки змушені будуть визнати збитки від втрати матеріальних активів і знецінення кредитного портфелю. Таки втрати “з’їдуть” капітал банку. Саме тому, очікуваним є те, що більшість системно важливих банків матимуть від’ємний капітал на кінець 2022 року. Це зумовлює необхідність визначення чіткої стратегії для ефективних управлінських рішень в умовах зовнішньої агресії.

Теперішній стан розвитку економіки характеризується швидкими темпами змін у зовнішньому середовищі, інформатизацією суспільства. В таких умовах, перед банками особливо гостро постають завдання, які спрямовані на підвищення ефективності їх діяльності. Суттєвий вплив на ситуацію на ринковому просторі здійснюють кризові явища, наслідки яких відображаються у фінансових показниках діяльності банків. Тому зростає роль формування стратегії, яка б забезпечувала реалізацію пріоритетних напрямів розвитку банківського бізнесу.

Для забезпечення ефективного функціонування банку необхідно постійно переглядати та удосконалювати шляхи вирішення завдань менеджменту й впроваджувати нові досягнення управлінського мистецтва.

Як свідчать економічні наукові джерела така тенденція характерна західним банкам. Розробка стратегії розвитку банківського бізнесу на концептуальному рівні, а також у практичній площині повинна бути основним чинником розвитку, а реалізація має відображати позитивні ринкові перетворення. Саме тому це питання давно назріло для розробки наукою і впровадження практикою.

Вітчизняний науковець І. О. Лютий підкреслює, що стратегія управління – це вид певної діяльності, що спрямований на формування очікуваного економічного стану певного об'єкту, досяжного в довготерміновій перспективі і такого, що не допускає зміну його якісних характеристик розвитку, має невідворотні та довготермінові особливості [122, с. 201]. Звідси робимо узагальнення, що стратегію управління розвитком банківського бізнесу необхідно розглядати, як довготерміновий план, що розробляється суб'єктами управління у вигляді стратегічних завдань та напрямів діяльності для забезпечення ефективності функціонування банку, що сприятимуть розвитку та отриманню прибутку.

Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу передбачає дотримання певних принципів серед яких:

- стратегічний орієнтир на довготермінові цілі банку та забезпечення економічних інтересів суб'єктів управління;
- багатоваріантність можливих напрямів розвитку банківського бізнесу;
- безперервність розробки та удосконалення стратегії управління розвитком банківського бізнесу, постійна адаптація до змін;
- систематизація узгоджених стратегічних цілей за окремими напрямами банківського бізнесу.

Сучасне управління розвитком банківського бізнесу на плануванні діяльності на всіх рівнях, а саме: стратегічному, тактичному та оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень, оскільки він пов'язаний з життєво важливими для подальшого розвитку управлінськими

рішеннями. Загалом, стратегічний підхід до формування стратегії містить багато переваг. Він дає можливість суб'єктам управління визначити стратегічні орієнтири розвитку банку, пріоритетні напрями його розвитку, націлює працівників усіх рівнів на перспективне мислення, координує спільні зусилля всіх учасників банківського бізнесу.

Стратегія управління розвитком банківського бізнесу повинна ґрунтуватися на розробці, впровадженні та дотриманні послідовної політики, основою якої є оцінка майбутніх перспектив. Основними чинниками, які повинні забезпечувати розвиток банківського бізнесу, на нашу думку, є такими:

- 1) раціональна організаційна структура банку;
- 2) висока якість менеджменту;
- 3) маркетингова активність;
- 4) інноваційний розвиток банку;
- 5) кадровий потенціал банку;
- 6) фінансово-ресурсна забезпеченість банку.

Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу повинно передбачати розробку чітких підходів та визначення стратегічних напрямів розвитку банківського бізнесу:

- створення єдиної інформаційної, операційної та технологічної бази банку;
- застосування нових та удосконалених банківських продуктів, які пропонуються клієнтам;
- удосконалення стандартів обслуговування клієнтів за групами;
- використання технологічного та технічного забезпечення структурних підрозділів банку;
- створення системи мотивації персоналу банку відповідно до результатів операційної діяльності.

Важливими ознаками стратегії є пріоритетність та функціональне призначення. Під формуванням стратегій ми розуміємо процес у якому здійснюються наступні завдання:

- управління розробкою стратегії управління розвитком банківського бізнесу в якій формуються орієнтири ключових сфер функціонування банку у вигляді сукупності всіх видів стратегій та стратегічних рішень;
- внутрішнє управління і регулювання сформованих стратегій;
- прийняття стратегічних рішень в організаційній, соціальній, фінансовій, маркетинговій та інших сферах;
- використання економічних механізмів, які забезпечать реалізацію стратегії управління розвитком банківського бізнесу.

Суб'єктам управління банку часто доводиться приймати рішення під впливом негативного зовнішнього і внутрішнього впливу, що знижують впевненість в ефективності їх рішень. Головною метою у формуванні стратегії управління розвитком банківського бізнесу є досягнення оптимального сполучення між рівнями ризику та доходу. Для досягнення високого рівня прибутковості при прийнятних ризиках банк повинен визначити свою нішу на фінансовому ринку із сприятливими для нього умовами та нормою прибутку, що перевищує середньо-ринковий рівень.

Процес формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу передбачає наступні етапи:

1. Перший етап. Стратегічний аналіз діяльності банку на поточний момент. На цьому етапі здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та їхній вплив на розвиток банківського бізнесу. Реалізація цього відбувається з використанням SWOT і PEST аналізів, моделі конкурентних сил Портера. Вважаємо, що банкам потрібно створювати відповідне методичне забезпечення для вибору дієвих інструментів і використовувати їх в разі потреби при тій чи іншій ситуації.

2. Другий етап полягає у визначенні стратегічних цілей банківського бізнесу, що є основним підґрунтям реалізації стратегічного розвитку банку як цілісної системи. Тут доцільним є використання таких інструментів як технологія “дерево цілей”, модель А. Мендело “зацікавлена особа”.

3. Третій етап – формування набору альтернативних сценаріїв. На основі оцінки перспективності та вигідності визначених сценаріїв, здійснюється вибір найкращого. На цьому етапі доцільним є використання матричних методів, сценарних аналізів та методів прогнозування. Кожна сформована стратегія пропонує свій варіант розвитку, проте спільним повинно бути підтримка банківського бізнесу, залучення інвестицій у зростання кожного із бізнес-напрямів.

При формуванні стратегії управління розвитком банківського бізнесу необхідно враховувати можливі ризики, що в подальшому визначатимуть політику кредитування, ліквідності, безпеки тощо. Загалом, формуючи стратегію, банк має забезпечувати консолідацію усіх можливих процесів для досягнення ним стратегічних завдань в умовах стрімкої динамічності зовнішнього економічного середовища і непередбачуваного рівня ризику. Науковці О. П. Кириченко [83, с. 5] та С. М. Козьменко [91, с. 541] у своїх роботах пропонують при формуванні сценаріїв здійснювати визначення стратегічного підходу за напрямками: виокремлення основної стратегії розвитку банку, використовуючи яку у своїй діяльності він стане конкурентоспроможним на фінансовому ринку, виокремлення основного напрямку розвитку банківського бізнесу, за допомогою якого банк досягне успіху.

4. Четвертий етап. Розроблення стратегічного плану на основі відбору одного альтернативного сценарію розвитку банківського бізнесу і розробка конкретних заходів для реалізації цього плану. Стратегічні плани розвитку банку складаються на довготерміновій перспективі, саме тому важливим є те, що вони повинні формуватися на аналізі сучасних тенденцій розвитку економіки.

5. П'ятий етап. Оцінка результатів впровадженої стратегії та внесення можливих змін до стратегічного плану. Також необхідно розробити систему показників, використання яких є інформаційною базою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Загалом, необхідно розуміти, що стратегія розвитку банківського бізнесу складний інструмент, який допомагає конкурувати та отримувати користь від постійно змінюючих умов діяльності. Проте, потрібно передбачати визначення взаємовідносин із зовнішнім середовищем – фінансовими, страховими, кредитними організаціями та фінансовим ринком загалом, акціонерами, клієнтами, контрагентами тощо. У процесі формування стратегії визначається сума коштів, яка необхідна для реалізації проектів чи створення бізнесу.

Важливою складовою формування стратегії є визначення очікуваних результатів від використання стратегії управління розвитком банківського бізнесу:

- збільшення капіталізації банку;
- досягнення максимальної ринкової вартості банку;
- формування сильної конкурентної позиції на фінансовому ринку;
- стійка та позитивна динаміка бізнесу;
- забезпечення прибутковості від здійснення діяльності;
- дотримання і захист інтересів керівників, вкладників, співробітників;
- інше.

Ми вважаємо, що у процесі формування стратегії необхідно використовувати алгоритм дій, в якому кожен рівень підпорядкований іншому рівню, а з іншої сторони – конкретніше розкриває попередній рівень. Стратегія управління розвитком банківського бізнесу має мати комплексний характер, який забезпечує єдність цілей, завдань і засобів їх реалізації. При формуванні стратегії для банків першочерговим повинно стати визначення світових тенденцій розвитку суспільства і його ключова

роль у цьому розвитку. Тому визначаємо стратегію розвитку банківського бізнесу як системний опис майбутнього розвитку банку, що охоплює всі сфери його функціонування і принципи взаємодії з навколишнім економічним середовищем. В процесі розробки стратегії управління розвитком банківського бізнесу необхідно взяти до уваги наступні чинники:

- історичний досвід банку, з урахуванням особливостей поточної діяльності;
- банківський маркетинг, що сприяє концентрації зусиль на найперспективніші напрями розвитку банку;
- державну політику, що може надати істотну підтримку чи завдати шкоду банку, як матеріальну так і нематеріальну;
- економічний стан країни, який може бути як сприятливим, так і несприятливим.

На основі сформованої стратегії формується комплекс тактичних політик банку, які визначають основні напрями реалізації стратегій. Стратегія управління розвитком банківського в першу чергу повинна спрямовуватися на досягнення стратегічних завдань за кожним напрямом діяльності, що регулюється відповідною політикою банку (табл. 3.6). Для утримання лідерських позицій на фінансовому ринку банку необхідно диверсифікувати продуктову лінію, постійно залучати клієнтів, посилити маркетингову складову використовуючи існуючі та інноваційні канали збуту з метою залучення потенційних клієнтів. Використання банком методів диверсифікації може забезпечити тривале збереження конкурентної позиції. Такий напрямок може сформувати особливий вид стосунків з клієнтами, зменшити конкурентний тиск та залучити більшу кількість клієнтів.

Завдання банку формуються на основі здійснення аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища банківського бізнесу, потреб споживачів, стан економіки держави в тому числі фінансових показників, тенденцій технологізації та інформатизації населення, фінансових, організаційних, соціальних можливостей банку. Завдання банківського

бізнесу необхідно формуватися відповідно до сфер функціонування, про важливим є те, що вони повинні узгоджуватися та спрямовуватися на реалізацію основного завдання – забезпечення розвитку банківського бізнесу.

Таблиця 3.6

Завдання стратегії управління розвитком банківського бізнесу

Політка банку	Завдання реалізації політики банку	Стратегічні завдання
<i>Фінансова</i>	Зростання вартості банку	Збільшення прибутку банку, зменшення рівня ризиків, залучення у діяльність банків інвестиційних ресурсів, примноження капіталу вкладників
<i>Економічна</i>	Збільшення обсягів банківських продуктів	Застосування інновацій в розвиток банківського бізнесу, розширення асортименту банківських послуг
<i>Цінова</i>	Збільшення прибутковості діяльності	Забезпечення доступного і водночас високого рівня цін для максимізації прибутку банку
<i>Маркетингова</i>	Розширення масштабів для збуту	Вивчення ринку, а саме потреби споживачів і розробка затребуваних банківських продуктів
<i>Кадрова</i>	Підвищення кваліфікаційного рівня працівників банку	Мотивація, підготовка, перепідготовка працівників банку
<i>Організаційна</i>	Підвищення ефективності банку шляхом прийняття управлінських рішень	Раціональний розподіл функцій між суб'єктами управління та працівниками банку
<i>Інформаційно-технологічна</i>	Підвищення конкурентоспроможності на фінансовому ринку	Створення єдиної інформаційної та технологічної бази банку

Джерело: побудовано авторкою на основі [124]

Як демонструє табл. 3.6 у фінансовій сфері основним завданням є зростання вартості банку, а стратегічне завдання – збільшення прибутку банку, зменшення рівня ризиків та ін. В економічній політиці – збільшення

обсягів надання банківських продуктів, а стратегічним завдання – застосуванні інновацій в розвиток банківського бізнесу, розширення асортименту банківських послуг. У ціновій сфері - збільшення прибутковості діяльності банку, а завданням є забезпечення доступного і водночас високого рівня цін для максимізації прибутку банку. У маркетинговій політиці завданням є розширення масштабів для збуту, а стратегічним завданням – вивчення ринку, потреби споживачів і розробка затребуваних банківських продуктів.

Економічна та системна криза, знецінення національної валюти, що сьогодні відбуваються в Україні вимагають від суб'єктів управління ефективних рішень в процесі добору кадрів. Тут основним завданням є підвищення кваліфікаційного рівня працівників банку, а стратегічним завданням – мотивація, підготовка та перепідготовка працівників банку. Організаційна політика банку передбачає підвищення ефективності банку шляхом прийняття ефективних управлінських рішень, стратегічним завданням є раціональний розподіл функцій між суб'єктами управління та працівниками банку. В інформаційно-технологічній політиці – підвищення конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку, а стратегічним завданням є створення єдиної інформаційної та технологічної бази клієнтів банку.

В сучасних умовах господарювання формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу передбачає досягнення основної мети, а саме досягнення фінансової стабільності, розвитку клієнтської бази як наслідок отримання прибутку. Для отримання бажаного результату від ведення банківського бізнесу необхідно визначити й зрозуміти свою місію на фінансовому ринку, те що банк повинен робити протягом всього свого існування. Це є першоосновою у розвитку банківського бізнесу. Далі, базуючись на кодексі етики, політиці конфіденційності, шляхом раціонального використання фінансових ресурсів та застосування політики, що сприятиме довготерміновому розвитку, необхідно вживати відповідні

заходи за напрямми розвитку банківського бізнесу, які представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Складові стратегії управління розвитком банківського бізнесу

Складова стратегії	Завдання
<i>Кодекс етики</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) діяти в інтересах своїх вкладників, працівників та акціонерів; 2) дотримуватися законодавства та етичних норм ведення банківського бізнесу 3) виконувати зобов'язання перед вкладниками, акціонерами і клієнтами; турбота про своїх працівників, створюючи умови, за якими кожен з них зможе реалізовувати свій потенціал; 4) здійснювати банківський бізнес на основі принципів управління розвитком банківського бізнесу; 5) здійснювати банківський бізнес відповідно до міжнародних стандартів; 6) інше.
<i>Політика конфіденційності</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) забезпеченні інформаційної безпеки банку шляхом використання сукупності правил входу і виходу осіб у приміщенні банку, 2) внесення і винесення документів, у тому числі на електронних носіях, правил, збереження інформації, як на конкретному комп'ютері так і на комп'ютерній мережі; 3) інше.
<i>Напрями управління розвитком банківського бізнесу</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) досягнення темпів зростання основних балансових показників; 2) формування статусу системного загальнонаціонального банку; 3) розширення спектру надання банківських послуг; 4) удосконалення системи управління банку; 5) підвищення ефективності кадрової політики; 6) інше.
<i>Розвиток банку за групами клієнтів</i>	
<i>великі корпоративні клієнти</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) підвищення впливу в основних сферах економіки; 2) збільшення частки банківського бізнесу на ринку банківських послуг корпоративним клієнтам; 3) закріплення ринкових позицій у нових для банку сферах економіки; 4) оптимізація прибутковості операцій, забезпечення оперативного, комплексного обслуговування великих корпоративних клієнтів; 5) створення системи пакетного обслуговування; 6) впровадження нових зарплатних проєктів з метою комплексного обслуговування діяльності; інше.

Продовження таблиці 3.7

<i>середній і малий бізнес</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) залучення нових груп; 2) надання високоякісного широкого спектру банківських послуг по всій мережі банку; 3) створення та розвиток еквайрингових торговельних терміналів; 4) інше
<i>Фізичні особи</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) збільшення частки банківського бізнесу на депозитному ринку; 2) збільшення обсягів депозитів фізичних осіб; 3) збільшення ринкової частки банківського бізнесу у картковому бізнесі; 4) участь у державних програмах соціального забезпечення 5) інше;
<i>VIP-клієнти</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) визначення VIP-клієнтів на рівні структурних підрозділів; 2) робота персональних менеджерів з VIP-клієнтами; 3) робота з VIP-клієнтами за індивідуальним обслуговуванням; 4) інше
<i>Фінансові інститути</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) активна співпраця з банками-нерезидентами в рамках довготермінових інвестиційних програм; 2) побудова внутрішньої організаційної та функціональної моделі відповідно до міжнародних стандартів для інтеграції в європейську банківську систему; 3) розширення масштабів серед банків-партнерів на внутрішньому банківському ринку; співпраця з торговельними партнерами Європи; 4) інше
<i>Управління ризиками</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) формування процесу управління рівнем ризиків на основі єдиного підходу з використанням інноваційних технологій; 2) створення системи оцінки ефективності управління банківськими продуктами на рівні бізнесу; 3) інше
<i>Маркетингове управління розвитком банківського бізнесу</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) створення корпоративного стилю; 2) застосування платформ для просування товарів та послуг; 3) використання інформаційних каналів розміщення реклами, враховуючи цілі банку та принципи роботи банку за групами клієнтів; благодійність; 4) інше.
<i>Застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) застосування інноваційно нових банківських продуктів; 2) активний учасник ринку інформаційних технологій; 3) управління рахунками та здійснення операцій з використання інтернет технологій; 4) інше.

Продовження таблиці 3.7

<i>Організаційна структура та система управління</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) реінжиніринг з метою створення нової висококонкурентної, ефективної організаційної структури банку; 2) реорганізація функціональної моделі реалізації бізнес-процесів; 3) створення системи управління розвитком банківського бізнесу з визначеними функціями менеджерів та працівників банку; 4) інше
<i>Система контролю</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) удосконалення системи контролю за проведенням банківських операцій; 2) посилення валютного контролю за проведенням сумнівних операцій; 3) удосконалення системи контролю за проведенням банківських операцій; 4) посилення валютного контролю за проведенням сумнівних операцій; 5) інше.
<i>Управління персоналом банку</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) удосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу, професійного досвіду всіх категорій працівників; 2) впровадження системи планування кар'єри для перспективних працівників банку; покращення системи атестації працівників і конкурсного відбору; створення ефективної системи мотивації працівників банку;

Джерело: розроблено авторкою

Першою складовою запропонованої стратегії розвитку банківського бізнесу є кодекс етики, що визначається як сукупність моральних та етичних ділових норм, яких дотримуються суб'єкти управління та працівники банку у своїй роботі, і вони є орієнтирами і системою цінностей та переконань. Така складова сприймається всім персоналом банку і відповідає глобальній меті функціонування банківського бізнесу. Банк для розвитку свого бізнесу повинен діяти в інтересах клієнтів, акціонерів і вкладників при цьому обов'язково в правовому полі відповідно до чинного законодавства та етичних норм, гарантуючи збереження банківської таємниці. В процесі функціонування банківський бізнес має виконувати зобов'язання перед клієнтами і дбати про своїх працівників, шляхом забезпечення умов в яких

кожен з них матиме змогу реалізувати свій потенціал. Основним завданням банківського бізнесу в даному контексті є розвиток нових напрямів діяльності. Все це повинно базуватися на принципах управління розвитком банківського бізнесу та відповідно до міжнародних стандартів з метою інтеграції вітчизняного банківського бізнесу до світового фінансового простору.

Другою складовою є політика конфіденційності банку – це стан захищеності інформації щодо власників, клієнтів банку, технологій та інформаційних ресурсів від внутрішніх та зовнішніх загроз. Забезпечення політики конфіденційності є невідною складовою частиною ефективного функціонування банку. Ведення ефективної політики конфіденційності проявляється в умінні та здатності протистояти будь-яким способам завдати шкоди законним інтересам банку.

Основною метою складової стратегії управління розвитком банківського бізнесу політики конфіденційності є забезпечення стійкого функціонування банку та запобігання загроз його безпеці, захист від протиправних посягань, розголошення, втрати витоку, перекручування та знищення службової інформації, порушення роботи технічних засобів, забезпечення безперервної діяльності банку.

Третьою складовою стратегії, яка забезпечуватиме розвиток банківського бізнесу є стратегічні напрями розвитку банківського бізнесу. Кожен вітчизняний банк котрий прагне ефективно функціонувати на фінансовому ринку та розвиватися повинен співпрацювати з різними групами клієнтів у різноманітних секторах економіки. Загалом, стратегія розвитку банківського бізнесу вимагає розробки, впровадження та дотримання політики банку, яка опирається на виважене управління рівнем ризиків, поєднання індивідуального та масового обслуговування сегментів ринку, пропонуючи при тому класичні та інноваційні банківські послуги.

Зазначена вище складова стратегії спрямована на зростання ринкової вартості банку. Для досягнення такої мети банківський бізнес повинен

реалізовувати наступні завдання: забезпечення зростання основних фінансових показників діяльності банку, досягнення високого рівня прибутковості, розширення номенклатури та спектр банківських послуг, розвиток та удосконалення системи управління банком, підвищення ефективності кадрових працівників, удосконалення технологічної спрямованості банку.

Четверта складова стратегії передбачає розвиток банку за групами клієнтів: великі корпоративні клієнти, середній і малий бізнес, фізичні особи, VIP – клієнти, фінансові інститути. Розвиток великих корпоративних клієнтів спрямований на посилення впливу банку на основні сектори економіки. Зростання частки на ринку банківських послуг корпоративним клієнтам, закріплення висококонкурентних позицій у нових для банківського бізнесу секторах економіки, забезпечення високоякісного та комплексного обслуговування шляхом надання стандартних та індивідуальних послуг, а також індивідуальний підхід створення пакетного обслуговування великих корпоративних клієнтів.

Розвиток групи малого та середнього бізнесу характеризується залученням нових клієнтів та їх груп на комплексне та індивідуальне обслуговування, підвищення якісного рівня надання банківських послуг по всій мережі банку та розвиток системи еквайрингових торговельних терміналів. Для розвитку групи фізичних осіб необхідно збільшити частку банківського бізнесу на ринку депозитів фізичних осіб, розширити масштаби свого функціонування на ринку кредитно-дебетового обслуговування, активніше розвивати інноваційні технології у своїй діяльності, брати активну участь у національних програмах соціального забезпечення.

Наступний напрям розвитку за групами клієнтів є VIP-клієнти, який передбачає визначення такої категорії, запровадження програм обслуговування, роботу персональних менеджерів з таким клієнтами, розвиток індивідуального обслуговування VIP-клієнтів. При формуванні стратегії управління розвитком банківського бізнесу необхідно враховувати

специфіку даної групи клієнтів, оскільки постає питання активізації роботи з банками-нерезидентами в межах довготермінових інвестиційних програм, побудувати внутрішню організаційну модель, яка б відповідала міжнародним стандартам, розширення кількості банків партнерів на внутрішньому фінансовому ринку.

П'ятою складовою є управління ризиками. Така складова є однією з основним, оскільки при збільшенні прибутковості банку виникає високий рівень ризику. Загалом, управління ризиками спрямоване на проведення зваженої політики оцінки можливих ризиків, активно-пасивних операцій, формалізація процесу управління ризиками при застосування єдиних підходів на основі інноваційних технологій. Важливим при цьому є створення критеріїв оцінювання ефективності інструментів управління ризиками.

Шоста складова стратегії – маркетингове управління розвитком банківського бізнесу. Така складова стратегії передбачає створення корпоративного стилю з метою закріплення бренду банку у свідомості клієнтів і на фінансовому ринку з використанням інформаційних технологій і каналів для розміщення реклами, виходячи із стратегічних цілей банку за групами клієнтів, благодійність. Важливим чинником є застосування інноваційних інструментів для стимулювання продажу банківських продуктів.

Сьома складова стратегії полягає у стимулюванні інноваційного розвитку банківського бізнесу. У сучасних високотехнологічних умовах застосування у стратегії управління розвитком банківського бізнесу саме такої складової сприятиме розвитку банківського бізнесу, утримання конкурентних позицій на ринку банківських послуг, отримання прибутку.

Банківський бізнес повинен активно моніторити фінансовий ринок, розробляти та використовувати у своїй діяльності інноваційні банківські продукти, розвивати інформаційні технології, використовувати інтернет-технології. З метою удосконалення інноваційного розвитку банківського

бізнесу вважаємо за доцільне впровадження у діяльність банку окремого структурного підрозділу, який б відповідав за впровадження новацій у банківський бізнес.

Восьмою складовою стратегії розвитку банківського бізнесу є організаційна структура та система управління банківського бізнесу. Вона охоплює організаційну діяльність суб'єктів управління банківського бізнесу. Вважаємо, що більшу увагу банкам необхідно приділити створенню оптимальної організаційної структури для універсального банку, реорганізації функціональної моделі реалізації бізнес-процесів та створення чіткої системи рівнів для управління розвитком банківського бізнесу з встановленими функціями менеджерів та працівників банку. Важливим аспектом є створення системи планування діяльності банку для визначення слабких та сильних сторін діяльності банку.

Дев'ятою складовою стратегії є система контролю. Контроль банківського бізнесу передбачає удосконалення системи внутрішньобанківського нагляду, посилення контролю за здійсненням сумнівних операцій, нагляд за валютним контролем, формування системи контролю за виконанням стратегічних планів та відокремленим структурними підрозділами банку. Банки повинні постійно контролювати свою діяльність для безперешкодного відстеження рівня ризиків чи можливості невиконання планів для вживання заходів щодо нівелювання негативного впливу. Система контролю банківського бізнесу здійснюється завдяки інформаційним звітам, проте ключову роль відіграє внутрішній та зовнішній аудит та аналітична діяльність банку спеціалізованих служб банку.

Десятою складовою стратегії управління розвитком банківського бізнесу є управління персоналом. Працівники банку є одним із основних напрямів розвитку банку. Банки повинні приділяти підвищену увагу працівникам, шляхом систематичного підвищення кваліфікації на користь розвитку банківського бізнесу. Важливим у даному контексті є

впровадження системи кар'єрного росту та планування кар'єри для працівників банку, а також використання системи атестації працівників та конкурсного відбору на вакантні посади в банку. Стратегічним напрямом управління персоналом банківського бізнесу є створення команди професіоналів, які можуть забезпечити вирішення стратегічних завдань розвитку банківського бізнесу.

Сформована стратегія управління розвитком банківського бізнесу охоплює найважливіші складові для забезпечення розвитку банку. Він повинен розвивати свій бізнес у всіх можливих напрямках: формування та усвідомлення кодексу етики, політики конфіденційності, удосконалення організаційної структури, застосування інноваційних процесів, розвитку маркетингу, систему контролю та ін. Таке поєднання основних складових стратегії розвитку банківського бізнесу забезпечить стабільне функціонування банку на фінансовому ринку навіть у нестабільній економічній ситуації і розвитку банківського бізнесу в довготерміновій перспективі, а їх взаємозв'язок сприятиме ефективній діяльності банку з чітко визначеними інноваційними напрямками.

Подальші кроки щодо дослідження питання стратегії управління розвитком банківського бізнесу визначатимуться особливостями розвитку банківської сфери, процесами її цифрової трансформації, інформатизації, впливу технологічних процесів. Системні виклики зовнішнього середовища вимагають своєчасних та ефективних методів реагування, внутрішніх змін, котрі спрямовані на розвиток інструментів управління, стратегічного бачення, підвищення операційної ефективності, посилення залученості всіх учасників процесу здійснення банківського бізнесу, удосконалення комунікації та його оптимізації. Це вимагає ретельного моніторингу динамічних змін середовища для обробки та удосконалення заходів пристосування на основі даних і отримання висококонкурентних переваг на ринку банківських послуг.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження удосконалення управління розвитком банківського бізнесу зроблено такі висновки:

Узагальнення і систематизація зарубіжного досвіду застосування інновацій в управління розвитком банківського бізнесу, дало можливість визначити основні інноваційні тенденції та нетрадиційні підходи до ведення банківського бізнесу, починаючи з банкоматів, які працюють на ОС Windows і облаштування відділень банку у вигляді кафе. Такі інноваційні тренди в діяльності банку дещо незвичні для вітчизняних банків, проте як показує практика вони ефективно працюють. На основі дослідження інноваційного процесу в діяльності банків сформовано пріоритетні напрями застосування інновацій в управління розвитком банківського бізнесу, серед яких: локальний, глобальний, стратегічний, тактичний, продуктовий, технологічний, ринковий, інноваційний, організаційно-управлінський, ресурсний. Запропоновані рекомендації напрямів застосування інновацій в управління розвитком банківського бізнесу дають змогу суб'єктам управління визначити й конкретизувати основний напрям майбутнього розвитку банку в залежності від очікуваних результатів.

Наукові підходи щодо визначення поняття маркетингового управління розвитком банківського бізнесу дали змогу обґрунтувати, що це цілеспрямовані дії суб'єктів управління на діяльність банку щодо регулювання його позицій на фінансовому ринку шляхом застосування маркетингових заходів. Проведено оцінку ефективності маркетингових витрат, які дають можливість визначити витрати банку на маркетинг до повного прибутку. Встановлено, що лідером серед маркетингових витрат є АТ КБ “Приватбанк”, що і відображається у його фінансових результатах. Динаміка досліджуваного періоду 2015-2022 рр. свідчить про те, що українські банки збільшили витрати на маркетинг, що зумовлено збільшенням операційних доходів банків і відповідно можливості більше коштів виділяти на маркетинг банківського бізнесу. Визначено стратегії

маркетингового управління розвитком банківського бізнесу за напрямками: 1) спрямовані на посилення іміджу та збільшення продажів банківських продуктів (інтеграційна і просувна); 2) впливу на споживача (презентаційна та психологічна); 3) залежно від інтенсивності процесу (активна, пасивна), а також запропоновано інструменти для реалізації зазначених стратегій. Ідентифіковано ризики маркетингового управління розвитком банківського бізнесу на фінансові та нефінансові ризики, які дають змогу встановити можливі загрози на розвиток банківського бізнесу.

Запропоновано розглядати стратегію управління розвитком банківського бізнесу як довготерміновий план, що розробляється суб'єктами управління у вигляді стратегічних завдань та напрямів діяльності для забезпечення ефективності функціонування банку, що сприятимуть розвитку та отриманню прибутку. Вона включає основні складові, а саме кодекси етики, політика конфіденційності, напрями управління розвитком банківського бізнесу, розвиток банку за групами клієнтів банку, управління ризиками, маркетингове управління розвитком банківського бізнесу, застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу, організаційна структура та система управління банку, система контролю та управління персоналом. Узагальнено, що така синергія взаємозв'язку складових стратегії забезпечить стабільне функціонування банку у нестабільній зовнішній економічній ситуації і забезпечить розвиток у майбутній перспективі. На основі сформованої стратегії управління розвитком банківського бізнесу запропоновано комплекс політик банку, які визначають основні напрями реалізації стратегії, серед яких: фінансова, економічна, цінова, маркетингова, кадрова, організаційна, інформаційно-технологічна.

Основні результати дослідження, отримані у третьому розділі опубліковано автором у таких наукових працях [108; 150; 152; 153; 156; 164; 165; 169; 229; 230; 232].

ВИСНОВОК

У дослідженні здійснено теоретичне узагальнення та розроблення практичних рекомендацій щодо управління розвитком банківського бізнесу. На основі одержаних результатів сформульовано низку висновків, пропозицій науково-методичного і практичного характеру.

На підставі узагальнення наукових підходів до тлумачень дефініцій, “банківський бізнес” і “управління розвитком банківського бізнесу” визначено їх основні складові: “банк”, “бізнес”, “управління” й “розвиток”. Запропоновано розглядати “банківський бізнес” як діяльність банків з надання банківських послуг з метою отримання прибутку, а “управління розвитком банківського бізнесу” – цілеспрямований вплив суб’єктів управління щодо діяльності банку для ефективної організації його функціонування, що сприятимуть реалізації стратегії розвитку та досягненню очікуваних соціально-економічних індикаторів. Сформовані трактування акцентують увагу на діях суб’єктів управління банку, тобто вплив керуючої системи (суб’єкти управління) на керовану систему (об’єкти управління) з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану банку до покращеного (удосконаленого).

Визначено, що принципи управління розвитком банківського бізнесу – це основоположні правила, або засади за допомогою яких доцільно впливати на банківський бізнес, і виконання яких спрямоване на забезпечення його стабільності й ефективного розвитку. На основі проведеного аналізу Закону України “Про банки і банківську діяльність” й принципів управління класичної та американської наукових шкіл менеджменту аргументовано класифікувати принципи управління розвитком банківського бізнесу на чотири групи: 1) економічні (прибутковість, надійність, ліквідність, ризиковість, ефективність, розвиток, інноваційність та інвестиційність); 2) організаційні (самостійність, відповідальність, гнучкість, взаємна зацікавленість, інформаційність, взаємоузгодженість, професіоналізм, репутація); 3) соціальні (стимулювання, справедливість, етика бізнесу,

єдність); 4) правові (законність, правотворчість, розподіл повноважень). Такий сформований підхід сприятиме підвищенню економічної ефективності банку на ринку, налагодженню якісних внутрішньо-організаційних процесів та соціальній відповідальності банківського бізнесу в рамках законної діяльності.

Науково-теоретичні підходи до з'ясування сутності поняття механізму управління розвитком банківського бізнесу дали змогу визначити, що це взаємоузгоджена сукупність методів, інструментів і важелів, що використовують суб'єкти управління для впливу на розвиток банківського бізнесу за напрямками, які спрямовані на посилення іміджу, впливу на споживача в залежності від інтенсивності процесу. Основними складовими механізму управління розвитком банківського бізнесу є методи – способи реалізації стратегічних цілей управління банківським бізнесом (фінансові, нефінансові), інструменти – засоби певного виду інформації, що підтверджують грошові права та зобов'язання, мають юридичне оформлення і використовуються банком для забезпечення ефективної організації його функціонування й отримання прибутку (платіжні, фінансові, правові) та важелі – сукупність економічних засобів, що використовує банк у процесі своєї діяльності для ефективної організації його функціонування шляхом створення сприятливих умов для реалізації поставлених цілей і завдань, які сприятимуть розвитку банку й отриманню ним більших прибутків (організаційні, економічні, соціальні).

Вивчення системи управління розвитком банківського бізнесу дало можливість виокремити два рівні внутрішньобанківських підсистем, зокрема: макро- та мікрорівень. Встановлено, що макрорівень є фундаментальною основою системи управління розвитком банківського бізнесу, оскільки на ньому ухвалюються рішення щодо майбутнього розвитку банку на фінансовому ринку, а також формуються вищі органи управління банку (загальні збори учасників банку, спостережна рада, правління банку). Сформовано проекти типових повноважень виключної

компетенції загальних зборів учасників банку, наглядової ради і правління банку. Ці вищі органи управління повне управління розвитком банківського бізнесу, формують стратегію розвитку банку та її практичну реалізацію, тобто несуть повну відповідальність за основний орієнтир діяльності банку. Мікрорівень формується з внутрішніх підрозділів банку, що утворюються правлінням банку для ефективного виконання функцій поточної діяльності банку. Аналіз організаційних структур діючих українських банків дав змогу запропонувати модель організаційної структури для банків універсального типу з позиції забезпечення ефективного управління розвитком банківського бізнесу і розподілу повноваження правління банку та його заступниками. Такий підхід дає можливість суб'єктам управління зосередити увагу на основні світові напрями розвитку банківського бізнесу.

Здійснено оцінку ефективності управління розвитком банківського бізнесу в розрізі груп банків залежно від їхнього власника (банки з державною часткою; банки, які належить до іноземних банківських груп; банки з приватним капіталом) за основними показниками прибутковості – ROA, ROE, CIR, чиста процентна маржа, операційні доходи, чистий прибуток. Дослідження показало, що станом на 01.10.2022 р. по системі банківський бізнес працює ефективно, про це свідчить зростання абсолютного прибутку і показників рентабельність капіталу та рентабельність активів. Високі й збалансовані показники ефективності управління у банків іноземних банківських груп. Другу позицію за ефективністю управління розвитком банківського бізнесу в Україні займають банки з державною часткою. Третю – банки з приватним капіталом. Основною проблемою банківського бізнесу, яка впливає на темпи розвитку прибутковості є випереджаючі зростання витрат відносно доходів банку.

Побудовано симульативну модель розвитку банківського бізнесу на основі застосування ендогенних та екзогенних змінних, яка містить шість рівнянь за основними макроекономічними показниками. Проведено

статистичний аналіз отриманих результатів оцінки рівнянь за 2021 рік і встановлено, що кожне із них є адекватним, а коефіцієнти множинної детермінації набувають значення одиниці. Здійснено прогноз екзогенних змінних моделі на I-IV квартал 2022-2023 рр. Оцінювання показників точності прогнозу показав, що значення середньої абсолютної похибки величини капіталу та резервів банків за 2021 рік не перевищує 10 % для нейтрального та оптимістичного прогнозів, а показників сукупних активів банків та величини кредитів банків (за винятком спеціальних резервів) від 10% до 20%. Запропонована симульативна модель розвитку банківського бізнесу дає змогу дослідити структуру взаємозв'язків між основними фінансовими показниками банківського сектору й чинниками зовнішнього середовища, виділити визначальні фактори, котрі впливають на розвиток банківського бізнесу, спрогнозувати динаміку показників за нейтральним, оптимістичним, песимістичним сценаріями економічної кон'юнктури та розвитку банківського бізнесу.

Досліджено зарубіжний та вітчизняний досвід застосування інновацій в управлінні розвитку банківського бізнесу дало змогу виділити основні інноваційні тенденції та нетрадиційні підходи до ведення банківського бізнесу. Визначено пріоритетні напрями застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу, зокрема: локальний, глобальний, стратегічний, тактичний, продуктовий, технологічний, ринковий, інноваційний, організаційно-управлінський, ресурсний. Окрім того, запропоновано рекомендації в залежності від вибору напрямів застосування інновацій, які дають можливість конкретизувати вибір пріоритетних напрямів в залежності від очікуваних результатів. Сформовані напрями застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу забезпечують активізацію інноваційної діяльності банку та стимулюють інноваційну активність суб'єктів управління і менеджменту.

Розглянуто основні аспекти маркетингового управління розвитком банківського бізнесу й окреслило що це цілеспрямовані дії суб'єктів

управління на діяльність банку щодо регулювання його позицій на фінансовому ринку з використанням маркетингових заходів. Для поліпшення маркетингового управління розвитком банківського бізнесу з урахуванням зарубіжного й вітчизняного досвіду запропоновано стратегії маркетингового управління розвитком банківського бізнесу та інструменти їх реалізації у практичній діяльності банку. Стратегії поділено за такими напрямками: посилення іміджу та збільшення продажів банківських продуктів (інтеграційна, просувна), вплив на споживача (презентаційна, психологічна), в залежності від інтенсивності процесу (активна, пасивна). Практична реалізація стратегій маркетингового управління розвитком банківського бізнесу здійснюється через різні види комунікацій впливу на споживача.

Акцентовано, що стратегія управління розвитком банківського бізнесу – це довготерміновий план, який розробляється суб'єктами управління у вигляді цілей, завдань, напрямів діяльності, для забезпечення ефективності функціонування банку. що сприятимуть його розвитку та отриманню ним більших прибутків. Запропоновано стратегію управління розвитком банківського бізнесу, яка включає основні складові: кодекси етики, політика конфіденційності, напрями управління розвитком банківського бізнесу, розвиток банку за групами клієнтів банку, управління ризиками, маркетингове управління розвитком банківського бізнесу, застосування інновацій в управління розвитком банківського бізнесу, організаційна структура та система управління банку, система контролю та управління персоналом. Обґрунтовано, що взаємозв'язок складових стратегії забезпечить стабільне функціонування банку у нестабільній зовнішній економічній ситуації і сприятиме розвитку у довготерміновій перспективі.

Отримані наукові результати, рекомендації і пропозиції сприятимуть ефективному управлінню розвитком банківського бізнесу в Україні та дають змогу підвищити ефективність діяльності вітчизняних банків на фінансовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамовська А. К. Банківська діяльність Європейського Союзу: поняття та принципи. *Юридичний вісник*. 2015. № 4. С. 175-179.
2. Адаменко С. І. Характеристика та класифікація загроз у банківській системі України. *Стратегічна панорама*. 2004. № 4. С. 48–52.
3. Азаренкова Г. М. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства банку. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2017. С. 160-165.
4. Азаренкова Г. М. Фінансове планування як основний елемент управління фінансовою діяльністю банку. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5 (16). С. 47-51.
5. Акімова Л. М. Фактори впливу ТНБ на економіку розвинутих країн світу та країн, що розвиваються. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 4. С. 3-13. URL:https://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuygp_ekon_2016_4_3 (дата звернення 10.12.2021 р.).
6. Аналітика онлайн-платежів у 2021 році. *Fondy*. URL: <https://fondy.ua/uk/blog/online-payments-analytic-2021/> (дата звернення 05.12.2021 р.).
7. Андросова О. Ф. Механізм здійснення банківських послуг та операцій в банках України. *Економічний простір*. 2019. № 148. С. 72-81.
8. Андрушків І. П., Надієвець Л. М. Діджиталізація в банківському секторі: світовий та вітчизняний досвід. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 195-200.
9. Анрі Файоль: принципи управління. *Showtoukr.ru*. URL: <https://howtoukr.ru/komp-juteri/232557-anri-fajol-principi-upravlinnja.html> (дата звернення 12.08.2022 р.).
10. Аржевітін С. М. Трансформація грошово-кредитних відносин у сучасній економіці України : монографія. Київ : *Майстерня Книги*, 2009. 383 с.

11. Аржевітін С. М., Шемет Т. С., Циганова Н. В., Баріда Н. П. Банківське кредитування в Україні: посткризове перезавантаження : монографія. Київ : *КНЕУ*, 2017. 407 с.
12. API у фінансових послугах: ключ до майбутнього? *Caseware*. URL: <https://caseware.com.ua> (дата звернення 05.12.2021 р.)
13. Базилевич В. Д., Баластрик Л. О. Державні фінанси: навч. посіб. Київ : *Атіка*, 2004. 368 с.
14. Банківська система в умовах війни. *Макроекономічний огляд: ICU*. URL: <https://icu.ua/en/research/macroeconomics?year=2022> (дата звернення 12.01.2022 р.).
15. Барановський О. І. Банківська безпека: проблема виміру. *Економічне прогнозування*. 2006. № 1. С. 7–25.
16. Барановський О. І. Місце і роль ліквідності комерційних банків у забезпеченні їхньої фінансової безпеки. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2020. № 3 (34). С. 4-18.
17. Барановський О. І. Розвиток банківської справи : монографія. Київ : *Інститут економіки та прогнозування*, 2008. 581 с.
18. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання: монографія. Київ : *Національний торгово-економічний університет*, 2009. 754 с.
19. Барановський О. І., Барановська В. Г. Чинники функціонування і визначення масштабів і перспектив розвитку фінансового сектору. *Вісник Університету банківської справи*. 2017. № 3 (30). С. 3-13.
20. Батько менеджменту А. Файоль та його принципи адміністративного управління. *Підприємець*. URL: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/father-of-management-henri-faiol/> (дата звернення 13.08. 2018 р.).
21. Благун І. І. Digital-маркетинг як інструмент забезпечення сталого розвитку бізнесу/Цифровізація економіки як фактор економічного

зростання: колективна монографія. Херсон : *Видавничий дім “Гальветика”*, 2021. 260 с.

22. Благун І. І. Банківська система України в умовах турбулентності фінансового ринку: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : ДНВЗ “*Прикарп. нац. ун-т ім. В. Стефаника*”, 2020. 364 с.

23. Бондаренко Л. П. Банківські інновації як необхідність ефективного функціонування банківського ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С. 5-8.

24. Бортніков Г. П., Любіч О. О. Управління esg-ризиками в українських банках. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. Том 6. Вип. 47. С. 19-33.

25. Бортніков Г. П., Огородник В. В., Любіч О. О. Вплив світової пандемії COVID-19 на банківський сектор. *Наукові праці НДФІ*. 2021. №1(94). С. 65-82.

26. Брич В. Я., Перит І. О. Основи управління бізнесом вітчизняних суб'єктів господарювання. *Вчені записки Університету “Крок”*. 2019. Вип. ((3) 55). URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/211> (дата звернення 12.08.2022 р.).

27. В Україні прагнуть досягти Європейського рівня гарантування вкладів 100 тисяч Євро. *Укрінформ*. URL:<https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3258769-v-ukraini-pragnut-dosagti-evropejskogo-rivna-garantuvanna-vkladiv-100-tisac.html> (дата звернення 26.10.2021).

28. Ванькович Д. В. Сучасний стан банківської системи України. *Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 22-23 грудня, 2017. С. 72-74.

29. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Г., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці : *Технодрук*, 2019. 264 с.

30. Варцаба В. І. Оцінка фінансової стійкості банківської системи України та шляхи її зміцнення в умовах пандемії коронавірусу. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2021. № 1 (57). С. 107-113.
31. Васильєва Т. А. Підходи до формування маркетингової стратегії банку. *Бізнесінформ*. 2015. № 3 (410). С. 218-220.
32. Васильченко З. М. Комерційні банки: реструктуризація та реорганізація : монографія. Київ : *Кондор*, 2004. 528 с.
33. Васильченко З. М. Методологічні аспекти дослідження банківської реконструкції. *Фінанси України*. 2007. № 8. С. 109-119.
34. Васильченко З. М. Фінансова консолідація як сучасна тенденція розвитку банківського бізнесу. *Світ фінансів*. № 3 (8). С. 60-70.
35. Васюренко О. В. Економічний аналіз діяльності комерційних банків : навч. посіб. Київ : *Знання*, 2006. 464 с.
36. Васюренко О. В. Моделі оцінки банківської діяльності для забезпечення стабільності банківської системи : монографія. Київ : *УБС НБУ*. 2010. 294 с.
37. Ватаманюк О. З. Маркетингові дослідження. Навчальний посіб : конспект лекцій і дещо більше. Львів: *ЛНУ ім. Івана Франка*. 2013. 106 с.
38. Владичин У. В. Банківська інфраструктура в Україні : монографія. Львів : “*Растр-7*”, 2017. 228 с.
39. Владичин У. В. Рівень концентрації банків з іноземним капіталом у банківській системі України. *Банківська справа*. 2016. № 1. С. 84-98.
40. Вовк В. Я. Забезпечення фінансової стійкості банківської системи в умовах кризи. *Фінанси, банки, інвестиції*. 2011. № 2. С. 41-44.
41. Вовчак О. Д. Напрями стабілізації роботи банків в умовах кризових явищ. *Фінансовий простір*. 2017. № 4(16). С. 27-31.
42. Вовчак О. Д. Пронько В. М. Вплив фінансових технологій на забезпечення конкурентоспроможності банку. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1 (37). С. 86-91.

43. Вовчак О. Д. Цифрові інновації та їхній вплив на конкурентоспроможність банків. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 3 (39). С. 46-51.
44. Галушка Є. О. Сутність криптовалют та перспективи їх розвитку. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 634–638.
45. Глосарій термінів. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 15.07.2021 р.).
46. Грановська І. В. Особливості становлення та розвитку банківської системи в Україні. *Економічний вісник університету*. 2011. №17 (2). URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle> (дата звернення 09.08.2022 р.).
47. Гукалюк А. Ф. Удосконалення ланцюгів постачання в умовах трендів міжнародного бізнесу. *Економічна думка*. 2015. Том21.№ 2.С. 48–54.
48. Гукалюк А. Ф., Крупка І. М., Пась Я. І. Виклики та пріоритетні напрями розвитку банківського бізнесу в умовах воєнної агресії Росії. *Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Острогор, 21 жовтня 2022 р. URL:https://drive.google.com/file/d/1VzOMjfU9LRMBdL_TS2dY2v_re14GZD57/view.
49. Гуцал І. С., Демянишин В. Г., Алексеєнко Л. М., Кнейслер О. В., Болгар Т. М. Управління фінансами суб'єктів господарювання в умовах глобальної трансформації : монографія. Тернопіль : *THEU*, 2015. 484 с.
50. Де народжуються інновації: 7 найцікавіших банківських лабораторій. *Finance ua*. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/352109/de-narodzhuyutsya-innovatsiyi-7-najtsikavishyh-bankivskyh-laboratorij> (дата звернення 14.07.2020 р.).
51. Демчишак Н., Щуревич О., Георгієвська О., Банківське проєктне фінансування в умовах макроекономічної нестабільності в Україні. *Світ фінансів*. 2020. № 3 (64). С. 126-138.

52. Держава має стати партнером бізнесу, а не контролером. *Українська рада бізнесу*. URL: <https://urb.org.ua/derzhava-ma%D1%94-stati-partnerom-biznesu-a-ne-kontrolerom/> (дата звернення 11.12.2021 р.).

53. Дзюблюк О. Актуальні проблеми розвитку банківської системи України. *Банківська справа*. 2016. № 1. С. 3-32.

54. Дзюблюк О. В. Організація грошово-кредитних відносин суспільства в умовах ринкового реформування економіки : монографія. Київ : Поліграфкнига, 2000. 512 с.

55. Дзюблюк О. В., Луців Б., Чайковський Я. І. Сучасний розвиток ринку платіжних карток у цифровій економіці. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6 (47). С. 51-64.

56. Дзюблюк О. В., Чайковський Я. І., Балянт Г. Р. Трансформація банківської системи у контексті глобалізаційних викликів : монографія. Відень : Premier Publishing, 2018. 354 с.

57. Диба М. І., Гарнего Ю. О. Діджиталізація економіки: світовий досвід та можливості в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 7. С. 50-61.

58. Диба М. І., Мороз А. М., Остапишин Т. П. Генеза банківських криз : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 578 с.

59. Дропа Я. Б. Стратегія формування прибутку суб'єктами господарювання України в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. С. 513-518.

60. Дудар С. Скільки фінансової допомоги Україна отримала від початку війни. *INFO*. URL: <https://dyvys.info/2022/09/23/skilky-finansovoyi-dopomogy-ukrayina-otrymala-vid-pochatku-vijny/> (дата звернення 25.09.2022 р)

61. Дудченко В. Ю. Етапи формування та сучасні проблеми розвитку банківської системи України. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. Вип. 14. С. 99-108.

62. Дятлова Ю. В. Міжнародний аспект розвитку банківського сектору: сучасні тенденції, чинники та проблеми. *Міжнародні відносини теоретико-практичні аспекти*. 2021. № 7. С. 93-109.

63. Економіка від А до Я: Понятійно-термінол. слов. / О. В. Куроченко, А. М. Копнов, В. П. Сладкевич та ін. К. : ДП “Персонал”, 2008. 368 с.
64. Економічна енциклопедія / за ред. Гаврилишина Б. Д. К. : Академія, 2001. Т. 2. 848 с.
65. Енциклопедія банківської справи України / ред кол. В. С. Стельмах та ін. К. : Університетська книга, 2007. 417 с.
66. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / упоряд. В. С. Дяків. К. : Міжнародна економічна фундація, 2000. 684 с.
67. Єгоричева С. Б. Брендинг як складова комплексу маркетингових комунікацій банку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: економічні науки.* 2012. № 2. С. 248-252.
68. Єгоричева С. Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти : монографія. Полтава : “АСМІ”, 2010. 348 с.
69. Єгоричева С. Методичні засади організації інноваційного процесу в комерційних банках. *Вісник Національного банку України.* 2011. № 1. С. 53-57.
70. Єпіфанов А. О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України : монографія. Суми : Університетська книга, 2007. 417 с.
71. Єфіменко Т. І. Інформаційний та фіскальний простір посилення резилієнтності економіки в умовах сталого розвитку. *Фінанси України.* 2022. № 11. С. 7-20.
72. Завадська Д. В. Особливості забезпечення фінансової стійкості банку України. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету.* 2011. № 3(43). С. 73-80.
73. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2020. *Офіційний сайт Національного банку України.* URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (дата звернення 12.07.2021 р.).

74. Івасів І. Б. Управління вартістю банку : монографія. Київ : *КНЕУ*, 2008. 288 с.
75. Іонін Є. Є., Вільман Д. Ю. Аналіз доходів від операційної діяльності: практичний аспект. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2014. Вип. 13. С. 193-196.
76. Іршак О. С. Макроекономічне прогнозування розвитку банківської діяльності та його види. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020 Вип. 9. С. 7-10.
77. Іршак О. С., Лещук І. Я. Сучасний стан кредитної діяльності банків та її вплив на розвиток реального сектору економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 34. С. 145-149.
78. Казарян О. Г. Вплив цифрової економіки на діяльність банків України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38 (2). С. 98-102.
79. Карпінський Б. Регіональна збалансованість фінансової системи держави. *Регіональна економіка*. 2003. №1. С. 128-137.
80. Карчева Г. Т. Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України : монографія. Київ : *ДВНЗ “Університет банківської справи”*, 2016. 276 с.
81. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3 (24). С. 14-18.
82. Карчева І. Я. Сучасні тенденції інноваційного розвитку банків України в контексті концепції банк 3.0. *Фінансовий простір*. 2015. № 3 (19). С. 299-305.
83. Кириченко О. Стратегічний менеджмент у банку. *Банківська справа*. 2001. С. 3-7.
84. Клименко К. В. Зарубіжний досвід співробітництва з Міжнародних банком реконструкції та розвитку і Міжнародною асоціацією розвитку. *Наукові роботи НДФІ*. 2017. Вип. 1. С. 16-40.

85. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741> (дата звернення 12.07.2020р)
86. Коваленка В. В. Банківське регулювання: методологія та практика : монографія. Одеса : *Атлант*, 2013. 492 с.
87. Коваленко В. В, Коренєва О. Г., Черкашина К. Ф., Крухмаль О. В. Банківська система України : монографія. Суми : *УАБС НБУ*, 2010. 187с.
88. Коваленко В. М. Фінансова система України: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : *ЛНУ імені Івана Франка*, 2019. 360 с.
89. Ковальчук В. В. Основи наукових досліджень. Київ : *Слово*, 2009. 239 с.
90. Козловський С. В., Семененко В. В., Шевчук Р. Ю. Теоретико-методологічні підходи визначення стійкості економічних систем. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 4 (70). С. 74-81.
91. Козьменко С. М. Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. Суми : *Університетська книга*, 2003. 734 с.
92. Козьменко С. М., Васильєва Т. А., Леонов С. В. Маркетинг банківських інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. URL:https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_13_28_0.pdf (дата звернення 12.07.2020 р.).
93. Колодізєв О. М, Плюшкіна А. Л. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку кредитного ринку України. *Управління розвитком*. 2018. № 3 (193). С. 30-39.
94. Колодізєв О. М. Розвиток обліково-інформаційної підтримки банківських інновацій під впливом цифрової трансформації діяльності фінансово-промислових груп. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 250-256.
95. Колодізєв О. М., Лебідь О. В., Григоренко В. М. Фінансове забезпечення впровадження технологій та інновацій : монографія. Харків : *ХНЕУ ім. С. Кузнеця*, 2017. 261 с.

96. Колодізев О. М., Нужний К. М. Дослідження сутності та змісту економічної стійкості підприємства. *Комунальне господарство*. 2007. №78. С.238–243.

97. Колодізев О. М., Плескун І. В. Аналіз підходів до оцінки ризиків клієнтів. *Банківська справа*. 2021. № 1. С. 103-113.

98. Колодізев О., Геріч Д. Аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку платіжних карток в Україні. *Банківська справа*. 2022. Вип. № 1-2(156). С.74-86

99. Колодізев О., Коцюба О. Актуалізація страхового аспекту в системі ризик-менеджменту банку. *Львівський національний університет імені Івана Франка*. 2017. Вип. 37 (1). С. 278-284.

100. Колодізев О., Ситник І., Васильчук І., Вжитинська К., Кузьміна О., Смоляк В. Аналіз стану платіжних систем в Україні в контексті європейського вектору розвитку цифрової економіки та глобалізаційно-інтеграційних процесів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Вип. 6(47). С. 34–50.

101. Консолідований звіт про управління АТ “Ощадбанк” (до консолідованої фінансової звітності АТ “Ощадбанк” за рік, що закінчився 31.12.2018 р.) : Затверджено постановою правління АТ “Ощадбанк” від 25.04.2019 р. № 281. Київ, квітень 2019. 69 с. URL: https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/2019-04/oschadbank_report-0426_new_2in1.pdf (дата звернення 02.05.2021 р.).

102. Копилюк О. І., Буряк П. Ю., Жовтанецька Я. В., Музичка О. М. Механізм антикризового управління в банках України : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2018. 267 с.

103. Короткий тлумачний словник української мови: / за ред. Д. Г. Гринчишина. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Школа. 1988. 320.

104. Кривич Я. М., Драніцина А. О. Банківські інновації, як фактор підвищення рівня довіри та лояльності клієнтів. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2019. №3. С. 33-39.

105. Криклій О. А., Маслак Н. Г., Пожар О. М. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія. Суми : ДВНЗ УАБС НБУ, 2011. 152 с.

106. Крупка І. М. Фінансово-економічна безпека банківської системи України та перспективи розвитку національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 168–175.

107. Крупка І. М. Фінансово-кредитний механізм інноваційної моделі розвитку економіки України : монографія. Львів : Видавничий центр Львівського національного університету ім. Івана Франка, 2001. 608 с.

108. Крупка І. М., Гукалюк А. Ф., Пась Я. І. Розвиток банківського бізнесу в умовах глобалізаційних процесів. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Вінниця, 25 лютого 2022 р. URL:<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/viewFile/14753/12476>

109. Крупка М. І. Банківська система : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. 508 с.

110. Крупка М. І. Фінансові інновації державних банків України. *Фінансовий простір*. 2014. № 4. С. 127-131.

111. Крупка М. І., Баран О. Б. Економічна сутність проблемного кредиту у банківській діяльності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 2 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomichna-sutnist-problemnogo-kreditu-u-bankivskiy-diyalnosti/viewer> (дата звернення 03.07.2021 р.).

112. Крупка М. І., Ванькович Д. В., Демчишак Н. Б., Кульчицький М. І. Формування фінансового потенціалу інвестиційної діяльності в економіці України : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 404 с.

113. Крупка М. І., Крупка І. М. Міжнародні аспекти фінансової безпеки банківської системи України. *Світові тенденції та перспективи розвитку фінансової системи України* : матеріали міжнар. наук.-практ., м. Київ, 7 жовтня. 2017. С. 66-71.

114. Кузьменко О. В., Овчаренко В. О. Тенденції розвитку сучасних банківських технологій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24 (2). С. 98-103.

115. Кузьмінов С. В., Задоя Ю. А. Інновації у банківській діяльності: сутність та класифікація. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2018. № 1. С. 64–70.

116. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : курс лекцій. *Екон. думка*, 2005. 124 с.

117. Лайко В. В., Башкирцева Т. М. Інновації як рушійна сила банківської діяльності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2018. № 1. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/35/23> (дата звернення 14.04.2021 р.).

118. Лобозинська С. Економічний аналіз розвитку банківської системи України у роки незалежності. *Світ фінансів*. 2013. № 1. С. 38-45.

119. Лобозинська С. М. Управління ефективністю моніторингу банківської системи України : монографія. Львів : *Растр-7*, 2015. 404 с.

120. Луців Б. Банківський маркетинг в умовах цифрової глобалізації. *Світ фінансів*. 2020. Вип. 1 (62). С. 20-32.

121. Лютий І. О., Павленко А. Ф., Оболенська Т. Є. Національні фінансові системи в умовах глобалізації : монографія. Івано-Франківськ : *Галицька академія*, 2008. 308 с.

122. Лютий І., Пікус Р., Приказюк Н., Старовойт-Білоник К. Інвестиційна діяльність комерційних банків : монографія. Ів.-Франк. : *ПВНЗ Галицька академія*, 2010. 388 с.

123. Майже 23 млн. українців регулярно користуються інтернетом. *MIND*. URL: <https://mind.ua/news/20204323-majzhe-23-mln-ukrayinciv-regulyarno-koristuyutsya-internetom-doslidzhennya> (дата звернення 12.08.2020р).

124. Маринчак Л., Масик І. Особливості функціонування банківських установ в Україні в період пандемії. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління нафтовій і газовій промисловості*. 2020. № 1 (21). С. 174-183.

125. Методика для розрахунку групування рахунків, плану рахунків бухгалтерського обліку банків України : Затверджено Національним банком України 15.02.2018 р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/na079500-18/conv> (дата звернення 01.07.2020 р.).

126. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності України в умовах макроекономічної нестабільності. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2019. Вип. 60. С. 29-40.

127. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2019. Вип. 56. С. 308-315.

128. Народний рейтинг банків. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/top> (дата звернення 15.11. 2021 р.).

129. Міщенко В. І. Основні напрями забезпечення стабільності фінансового сектору України в контексті глобалізаційних процесів. *Фінанси України*. 2008. №. 5. С. 56-69.

130. Міщенко В. І., Міщенко С. В. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг. *Фінансовий простір*. 2020. № 29. Т. 1. С. 75-79.

131. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Особливості маркетингу банківських інновацій в умовах невизначеності та асиметрії інформації. *Гроші, фінанси і кредит*. 2019. № 46-2. С. 83-89.

132. Мойсеєнко І. П. Інституційні основи регулювання інноваційного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2019. Вип. 2. С. 25-32.

133. Мороз А. М. Банківські операції: підручник. Київ : *KHEU*, 2008. 538 с.
134. Мороз А. М., Савлук М. І., Остапишин Т. П. Операції банків та небанківських кредитних установ : підручник. Київ : *KHEU*, 2013. 543 с.
135. Найбільші банки та банківські групи світу за обсягами ринку (станом на грудень 2020 р.). *Banking news and directory*. URL: <https://banksdaily.com/topbanks/World/total-assets-2020.html> (дата звернення 02.05.2021 р.).
136. Банківські групи світу за обсягами ринку (станом на липень 2019 р.). *Banking news and directory*. URL: <https://banksdaily.com/topbanks/Europe/market-cap-2019.html> (дата звернення 02.05.2021 р.).
137. Національний банк залишив без змін критерії розподілу банків на групи на 2021 рік. Комітет з питань нагляду та регулювання діяльності банків, нагляду (оверсайту) платіжних систем Національного банку України від 5 лютого 2021 року № 40. 9. 02. 2021. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zalishiv-bez-zmin-kriteriyi-rozpodilu-bankiv-na-grupi-na-2021-rik> (дата звернення 02. 07. 2020 р.).
138. Необанк: поняття, історія і перспектива розвитку в Україні. *Юридична газета online*. URL: <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/neobank-ponyattya-istoriya-ta-perspektiva-rozvitku-v-ukrayini.html> (дата звернення 08.09.2021 р.).
139. Онищенко Ю. І. Банківська діяльність в умовах розвитку цифрових технологій. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2018. № 8. С. 160-165.
140. Онищенко Ю. І. Бізнес-модель банку: сутність та взаємозв'язок із стратегією розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 113-117.
141. Оновлений список системно важливих банків : Рішення Правління Національного банку України від 23 лютого 2021 року № 76.

Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-onoviv-perelik-sistemno-vajlivih-bankiv-10928> (дата звернення 14. 07. 2021 р.).

142. Орлюк О. П. Банківське право : навч. посіб. Київ : *Юрінком Інтер*, 2004. 376 с.

143. Основні показники діяльності банків. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення 10.12.2021 р.).

144. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. Економічний словник. Київ : *Кондор*, 2009. 358 с.

145. Офіційний сайт АТ “Універсалбанк”. *Universalbank*. <https://www.universalbank.com.ua/ru/activity> (дата звернення 15.11.2021 р.).

146. Офіційний сайт Національного банку України. *Національний банк України*. URL: <http://www.bank.gov.ua>. (дата звернення 29.07.2021 р.).

147. Офіційний сайт Світового банку. *Worldbank*. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення 06.12.2021 р.).

148. Пась Я. І. Важелі механізму управління розвитком банківського бізнесу. *Економіка, облік, менеджмент та право в умовах глобалізації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Полтава, 20 липня 2021 р. С. 35-37.

149. Пась Я. І. З’ясування сутності поняття банківський бізнес. *Модернізація фінансово-кредитної стратегії розвитку регіону та громади: науковий погляд* : всеукр. наук.-практ. конф. Ужгород, 29 жовтня 2015 р. Ужгород, 2015. С. 227-230.

150. Пась Я. І. Зарубіжний досвід застосування інновацій в управління розвитком банківського бізнесу. *Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування та розвиток економіки* : матеріали наук.-практ. конф. Запоріжжя, 10 липня 2021 р. С. 56-61.

151. Пась Я. І. Інструменти управління розвитком банківського бізнесу. *Актуальні питання сучасної науки* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 19-20 липня 2021 р. С. 12-14.

152. Пась Я. І. Концепція стратегічного управління розвитком банківського бізнесу. *Modern scientific research Internal scientific : conference*, Morrisville, 23 march 2018. Morrisville, 2018. С. 43-47.

153. Пась Я. І. Маркетингові інструменти в управлінні розвитком банківського бізнесу. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теорія та практика* : Всеукр. наук.-практ. конф. Київ, 3 липня 2021 р. С. 86-89.

154. Пась Я. І. Методи управління розвитком банківського бізнесу. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2017. Вип. 11 (1). С. 60-67.

155. Пась Я. І. Моделювання розвитку банківського бізнесу. *Потенціал економічного розвитку країни та регіонів: фінансові та інноваційно-інвестиційні аспекти* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро, 29 травня 2021 р. С. 103-107.

156. Пась Я. І. Напрями впровадження інновацій в управління розвитком банківського бізнесу. *Новий погляд на реформування економіки та управління* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Хмельницький, 18-19 червня, 2021 р. С. 70-74.

157. Пась Я. І. Організаційна система управління розвитком банківського бізнесу. *Наукові погляди на вдосконалення економічної системи: напрями і пріоритети розвитку* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя, 12 червня 2021 р. С. 147-150.

158. Пась Я. І. Основні показники ефективності управління розвитком банківського бізнесу в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 43. С. 72-81.

159. Пась Я. І. Основні принципи управління бізнесом. *Актуальні проблеми сучасної науки* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Київ-Астана-Харків-Вена, 30 серпня 2016 р. С. 12-14.

160. Пась Я. І. Основні складники механізму управління розвитком банківського бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4 (31). С. 112-120.

161. Пась Я. І. Особливості моделювання та прогнозування розвитку банківського бізнесу в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. № 4 (27). С. 76-80.

162. Пась Я. І. Оцінка ефективності управління розвитком банківського бізнесу. *Економіка, фінанси, облік і право: актуальні питання і перспективи розвитку* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Полтава, 19 травня 2021 р. С. 20-23.

163. Пась Я. І. Порівняльний аналіз сутності понять “банківська діяльність” та “банківський бізнес”. *The world during pandemic: new challenges and threats* : матеріали міжнар. інтернет-конф. Німеччина, 9-10 серпня 2021 р. С. 72-74.

164. Пась Я. І. Принципи маркетингового управління розвитком банківського бізнесу. *Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Львів, 29-30 червня, 2021 р. С. 16-18.

165. Пась Я. І. Пріоритетні напрями застосування інновацій в управління розвитком банківського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/448>.

166. Пась Я. І. Прогнозування розвитку банківського бізнесу. *Сучасні наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. Київ, 10 липня 2021 р. С. 66-71.

167. Пась Я. І. Симультаивна модель розвитку банківського бізнесу. *Modern Economics*. 2021. Вип. 27. С. 122-128.

168. Пась Я. І. Система управління розвитком банківського бізнесу. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 2 (12). С. 168-174.

169. Пась Я. І. Стратегії маркетингового управління розвитком банківського бізнесу. *Світ під час пандемії нові виклики та загрози* : матер. LXIX Міжнар. інтернет-конф. Вінниця, 25 червня 2021 р. С. 89-93.

170. Пась Я. І. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття управління розвитком банківського бізнесу. *Реформування фінансово-*

економічної системи в контексті сучасних трансформацій : науково-практична конференція. Запоріжжя, 7 серпня 2021 р. С. 58-61.

171. Пась Я. І. Фінансовий бізнес: теорія і практика: монографія / за ред. С. К. Реверчука. Львів, 2018. Розд. 4, п. 4.1 "Ціль та принципи управління фінансовим бізнесом" (у співавторстві). С. 108-121.

172. Пась Я. І. Формування принципів управління розвитком банківського бізнесу. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25 (2). С. 34-42.

173. Пігулка для економіки: як Cashless впливає на фінансове здоров'я України? *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/interkassa/2020/11/4/666073/> (дата звернення 25.09.2022 р.).

174. Підхомний О. Фінансові мотиви застосування блокчейн-технологій у банківській справі. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-29>(дата зверн. 15.02.2023р.).

175. Підхомний О. М., Вишневецький В. А., Хар В. С. Роль центрального банку у забезпеченні фінансової стабільності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 3. С. 127-130.

176. Показники фінансової звітності банків України. *Департамент статистики та звітності Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/search/?page=1&perPage=5&search=%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8&phrase=&from=&to=&type%5Ball%5D=1> (дата звернення 12.07.2021 р.).

177. Примостка Л. О., Диба М. І., Чуб О. О. Регулювання діяльності банків в умовах глобальних викликів : монографія. Київ : *КНЕУ*, 2012. 459 с.

178. Примостка О. Стратегії розвитку банківської системи України. *Бізнесінформ*. 2016. № 6. С. 204-208.

179. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 р.
№ 514-VI. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#n393>
(дата звернення 07. 04. 2020 р.).
180. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07 грудня 2000 року №2121-III ; зі змінами і доповненнями. *Верховна Рада України.* URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата зверн. 14.04.2021 р.).
181. Про визначення системно важливих банків : Рішення Правління Національного банку України від 27 червня 2019 року № 438-рш. *Верховна Рада України.* URL: https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=98181764 (дата звернення 05. 07. 2020).
182. Про затвердження Положення про економічні нормативи регулювання діяльності комерційних банків : Рішення Правління Національного банку України від 21.12.1993 р. № 114. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0114500-93#Text> (дата звернення 19.03.2022 р.).
183. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-ІУ. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення 14.01.2021 р.).
184. Про порядок формування і розмір резервних і страхових фондів комерційних банків : Рішення Правління Національного банку України від 16.01.1995 р. № 9. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0009500-95#Text> (дата звернення 19.03.2022 р.).
185. Про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків : Рішення Правління національного банку України від 06.07.2000 р. № 279. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0474-00#Text> (дата звернення 19.03.2022 р.).

186. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану. Постанова Правління НБУ №15 від 24 2022 року. *Верховна Рада України*. URL:https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18 (дата звернення 25.09.2022 р.).

187. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану. Правління НБУ від 24.02.2022 р. № 18. *Верховна Рада України*. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text> (дата звернення 23.03.2022 р.).

188. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. *Верховна рада України*. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення 14.11.2021 р.).

189. Про хмарні послуги. Закон України від 21 лютого 2022 року № 2075-IX. *Верховна Рада України*. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text> (дата зверн. 25.09.2022 р.).

190. Пшик Б. І. Антикризове управління у фінансовій діяльності банку: теоретико-методологічні аспекти. *Вісник Університету банківської справи*. 2017. № 2 (29). С. 20-54.

191. Раделицький Ю. О. Роль капіталізації та ліквідності у забезпеченні стабільного функціонування банків України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 3. С. 164-168.

192. Радченко О. В. Комплексний підхід до застосування маркетингових комунікацій банком. *Вісник університету банківської справи Національного банку України*. 2012. № 3 (15). С. 186-191.

193. Ревак І. Інноваційна діяльність підприємств в Україні: проблеми та шляхи активізації. *Вісник ЛНУ ім. Івана Франка*. 2007. Вип. 37(2). С. 485-488.

194. Реверчук С. К. Малий бізнес: методологія, теорія і практика : монографія. Київ : *ІЗМН*, 1996. 192 с.

195. Реверчук С. К. Прогнозування розвитку банківської діяльності в Україні : монографія. Львів : *ЛНУ імені Івана Франка*, 2014. 266 с.
196. Реверчук С. К. Фалюта А. В. Фінансова стабільність банків в Україні: організаційно-управлінські аспекти : монографія. Львів: *ЛНУ ім.Івана Франка*, 2011. 208 с.
197. Реверчук С. К., Кльоба Л. Г., Паласевич М. Б. Управління і регулювання банківською інвестиційною діяльністю: монографія. Львів : *Триада плюс*, 2007. 352 с.
198. Реверчук С.К. Банківський капітал: історія, теорія і досвід : монографія. Львів : *ЛНУ ім. Івана Франка*, 2004. 276 с.
199. Річний звіт НБУ за 2015 рік. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-za-2015-rik> (дата звернення 12.07. 2020 р.).
200. Річний звіт НБУ за 2016 рік. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2016-rik-4982> (дата звернення 12.07.2020 р.).
201. Річний звіт НБУ за 2017 рік. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2017-rik> (дата звернення 12.07.2020 р.).
202. Річний звіт НБУ за 2018 рік. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2018-rik> (дата звернення 12.07.2019 р.).
203. Річний звіт НБУ за 2019 рік. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2019-rik> (дата звернення 12.07.2021 р.).
204. Річний звіт НБУ за 2020 рік. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2020-rik> (дата звернення 12.07.2020 р.).

205. Річний звіт НБУ за 2021 рік. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2021-rik> (дата звернення 12.07.2021 р.).

206. Роз'яснення щодо правомірності використання в Україні «віртуальної валюти/криптовалюти. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0435500-14#Text> (дата звернення 25.03.2022 р.).

207. Руська Р. В. Застосування математичних методів в банківській діяльності : методичні рекомендації. Тернопіль : *Тайп*. 2014. 140 с.

208. Світові безпечні банки. Топ 50 найбільших банків 2017 року. *Global Finance*. URL: <https://www.gfmag.com/world-safest-banks-2017-top-50-biggest-banks> (дата звернення 14.02.2021 р.).

209. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Гукалюк А. Ф., Західна О. Р., Сич О. А., Шушкова Ю. В. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Львів : *ЛНУ імені Івана Франка*, 2020. 845 с.

210. Ситницький М. Напрями вдосконалення системи стратегічного управління персоналом банківських установ України. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. 2014. Вип.8(161).С. 56-59.

211. Сімах Ю. А. Визначення поняття конкурентостійкість підприємства. *Вісник Міжнародного Слов'янського університету*. Серія Економічні науки. 2007. № 1. С. 12 – 16.

212. Стартувала Всеукраїнська інформаційна кампанія з популяризації безготівкових розрахунків. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/startuvava-vseukrayinska-informatsiyna-kampaniya-z-populyarizatsiyi-bezgotivkovih-rozrahunkiv> (дата звернення 25.09.2022 р.).

213. Статут Акціонерного Товариства “АКЦІОНЕРНИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК “КОНКОРД” (нова редакція) : Затверджено річними Загальними зборами акціонерів від 23.04.2019 р. протокол №39. Дніпро,

2019. URL: https://concord.ua/uploads/1/8670-23_04_2019_18_06_2019.pdf
(дата звернення: 05.07.2020).

214. Статут Акціонерного Товариства “ІНГ Банк Україна” (нова редакція) : Затверджено рішенням позачергових Загальних зборів акціонерів АТ “ІНГ Банк Україна” від 31.10.2018 р. протокол №6/2018. 2018. URL: <https://www.ingbankukraine.com/media/2660238/estateute-ate%C2%ABienghe-beaenka-ukaerayiena%C2%BB.pdf>. (дата звернення: 07.11.2020).

215. Статут Публічного акціонерного товариства “Райффайзен Банк Аваль” (нова редакція) : Затверджено Загальними зборами акціонерів АТ “Райффайзен Банк Аваль” від 27.04.2018 р. протокол №36-58. Київ, 2018. URL: https://ex.aval.ua/f/1/about/for_publication/20180531_charter.pdf (дата звернення: 12.09.2020 р.).

216. Статут АТ Акціонерно-комерційний банк “Львів” (нова редакція): Затверджений Рішенням Загальних зборів акціонерів від 06.03.2019 р. Львів, 2019. URL: https://www.banklviv.com/wp-content/uploads/2019/04/Statut-AT_AKB_Lviv.pdf (дата звернення: 02.09.2020 р.).

217. Статут АТ “Державний ощадний банк України” (нова редакція) : Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 25.02.2003 р. №261 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 р. №1039). Київ, 2017. URL: <https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/files/about/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82%20%D0%9E%D1%89%D0%B0%D0%B4%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%83.pdf> (дата звернення: 02.09.2020 р.).

218. Статут ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ “ПРИВАТБАНК” (нова редакція) : Затверджено Наказом Міністерства фінансів України (рішенням єдиного акціонера) від 27.12.2017 р. №1130. Київ, 2017. URL: <https://static.privatbank.ua/files/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83>

[%D1%82%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%2028.12.2017.pdf](#) (дата звернення: 02.09. 2020 р.).

219. Стельченко О., Характеристика банківського маркетингу як складника діяльності публічної адміністрації у сфері економіки та фінансів. *Підприємство, господарство і право*. 2020. № 6. С. 156-161.

220. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686> (дата звернення 02.10.2020 р.).

221. Стрес-тестування для банків стало важливим елементом. *KPMG*. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2022/05/stres-testuvannya-dlya-bankiv-stalo-vazhlyvym-elementom-pidhotovchoyi-roboty-dlya-zabezpechennya-stiykosti.html> (дата звернення 17.08.2022 р.).

222. Сукач О. М., Сиволап Ю. Ю. Маркетингові інструменти в системі управління банком. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/101/96> (дата звернення 05.05.2021 р.).

223. Сучасний економічний словник / Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. 4-те вид., переробл. і доп. Київ : *Знання*, 2002. 566 с.

224. Тарасюк М. В. Інновації в глобальній цифровій фінансовій сфері: оцінка трансформацій. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2017. Вип. 131 .С. 94-110.

225. Ткачук В. О., Тимків А. О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 1244-1250.

226. Топ – 20 найбільших банків світу 2021 року. *Victor Mochere*. URL: <https://victor-mochere.com/uk/top-20-largest-banks-in-the-world> (дата звернення 30.11.2021 р.).

227. Тренди банківської інформатизації. *Tadviser*. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата звернення 21.11. 2021 р.).

228. Туренко А. М., Дмитрієв І. А., Іванілов О. С., Шевченко І. Ю. Словник економіста та підприємця. Харків : ХНАДУ, 2018. 340 с.

229. Фалюта А. В., Пась Я. І. Концептуальні основи формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу. *Інтернаука*. 2019. № 3 (23). С. 71-77.

230. Фалюта А. В., Пась Я. І. Маркетингове управління розвитком банківського бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 56. С. 135-139.

231. Фалюта А. В., Пась Я. І. Управління розвитком банківського бізнесу: термінологія та систематизація. *Економіка, фінанси, право*. 2019. № 3/2. С. 15-19.

232. Фалюта А. В., Пась Я. І. Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу. *Інтернаука*. 2019. № 4 (24). С. 121-130.

233. Фінансова оборона країни. Як працює банківська система під час війни? *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/16/684104/> (дата звернення 17.08.2022 р.)

234. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2005. 434 с.

235. Худолій Ю. С. Халєвіна М. О. Фінтехнології в банківському бізнесі: реалії та перспективи. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 134-142.

236. Чайковський Я. І. Маркетингові інструменти сталого розвитку в банківських установах України. Інституційні засади і маркетингові імперативи сталого розвитку : колективна монографія. / за ред. Т. М. Борисова, Г. Л. Монастирського. Тернопіль: "Економічна думка ЗУНУ", 2020. 340 с. С. 221-228.

237. Чайковський Я. І. Сучасний стан та напрями розвитку банківського кредитування малого і середнього бізнесу в Україні. *Світ фінансів*. 2021. Випуск 3 (68). С. 80-90.

238. Чайковський Я. І., Ковальчук Я. Ю. Банківські інновації: перспективи та загрози електронних банківських послуг. *Світ фінансів*. 2018. № 4 (57). С. 121-136.

239. Чайковський Я. І., Чайковська І. Я., Чайковський Є. Я. Ефективність діяльності банківських установ в Україні. *Світ фінансів*. 2022. № 3 (72). С. 127-140.

240. Чайковський Я. І., Чайковський І. Я., Чайковський Є. Я. Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності банківських установ в Україні. *Економічний аналіз*. 2022. Том 33. № 3. С. 160-170.

241. Чмутова І. М. Концептуальні положення управління фінансовою стійкістю банку з використання засобів фінансового інжинірингу. *Управління розвитком*. 2015. №4 (182). С. 6-13.

242. Шевчук Ю. В. Оцінка використання фінансових інновацій на фінансовому ринку України. *Економіка та держава*. 2019. № 5. 39-44.

243. Шелудько С. А. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5. С. 334-338.

244. Шумська С., Геєць В., Скрипниченко М. Макроекономічні дисбаланси в Україні: моніторинг на основі MIP Scoreboard та модельні оцінки їх впливу на зростання та стабільність. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 7. С. 296-305.

245. Що чекає на банківську систему в 2021 році? *FinClub*. URL: <https://finclub.net/ua/priama-mova/shcho-chekaye-na-bankivsku-systemu-v-2021-rotsi.html> (дата звернення 01.06.2021 р.).

246. Як банки допомагають вистояти економіці та громадянам у часи війни. *УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/yak-banki-dopomagayut-vistoyati-ekonomici-ta-gromadyanam-u-chasi-viyni-novini-ukrajina-11753254.html> (дата звернення 25.09.2022 р.).

247. Як працює банківська система України в умовах війни? *MIND*. URL: <https://mind.ua/openmind/20259949-yak-pracyue-bankivska-sistema-ukrayini-v-umovah-vijni> (дата звернення 31.07.2022 р.).

248. Як створити мобільний-банкінг, щоб залучити покоління Y і X?. *AIN.UA*. URL: <https://ain.ua/2019/07/09/yak-stvoriti-mobajl-banking-shhob-jogo-zalajkali-pokolinnya-y-i-z/> (дата звернення 05. 12. 2020 р.).

249. Яценюк А.П. Обґрунтування принципів і стандартів банківського регулювання і нагляду. *Вісник Української академії банківської справи*. 2003. № 5. С. 56-62.

250. Aleksey Mints, Oleh Kolodiziev, Myhailo Krupka, Bohdana Vyshyvana and Lesya Yastrubetska. A cross-impact analysis of the bank payment card market parameters and non-financial sectors' indicators in the Ukrainian economy. *Bank and Bank system*. 2022. Volume 17, pp. 163-177. URL: <https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/>

251. Bank of 2030: transform boldly. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/bank-of-2030-the-future-of-banking.html> (дата звернення 03.12.2021 р.).

252. Bank Rankings – Top Banks in the World. *LexisNexis Risk Solution*. URL: <https://accuity.com/resources/bank-rankings-top-banks-in-the-world> (дата звернення 30.11.2021 р.).

253. BBVA-2022: watch the year's highlights. *BBVA Group*. URL: <https://www.bbva.com/en/innovation/> (дата звернення 04.12.2021 р.).

254. Berger A. Efficiency of financial institutions: international survey and directions for future research. *European Journal of Operational Research*. 1997. № 98(2). P. 175–212.

255. Berger A. Inside the black box: what explains differences in the efficiencies of financial institutions? *Journal of Banking and Finance*. 1997. V.21. P. 895–947.

256. Bertalanfy L. von. General system theory. Foundations, development applications. – N.Y.: *Braziller*, 1969. – 483 p.

257. Bhattacharya A. and Kharas H. A New Global Agenda: Implications for the Role of the World Bank. *Brookings*. URL:

<https://www.brookings.edu/research/a-new-global-agenda-implications-for-the-role-of-the-world-bank>. (дата звернення 09.12.2021.p.).

258. Boyd J.H., Prescott E.C. Financial Intermediary Coalitions. *Journal of Economic Theory*. 1986. Vol. 38. P. 211-232.

259. Business models of international banks in the wake of the 2007–2009 global financial crisis. *Banco de Espana. Estabilidad Financiera*. 2012. No 22. P. 94–117.

260. Chaikovskiy Yaroslav, Chaikovskiy Yevhen Efficiency Of Functioning Of Banking Institutions In Ukraine. *Firma i rynek zeszyty naukowe zachodniopomorskiej szkoły biznesu*. 2022. Nr 2/62. S. 19-30.

261. Component of financial management. *Funds for NGOs*. URL: <https://www3.fundsforngos.org/financial-management/7-components-of-financial-management/> (дата звернення 01. 05. 2021 p.).

262. Cull R., Peria M. Bank Ownership and Lending Patterns During the 2008–2009 Financial Crisis: Evidence from Latin America and Eastern Europe. *Journal of Banking & Finance*. 2013. Vol. 37(12). P. 4861-4878.

263. Curry E. Multinational banking: historical, empirical and case perspectives. *Handbook of International Banking*. 2003. P. 321-333.

264. Daly G.G. Financial intermediation and the theory of the firm: An analysis of savings and loan association behavior. *Southern Economic Journal*. 1971. № 3. P. 283-294. URL: <http://www.jstor.org/stable/1056180> (дата звернення 05.01.2021 p.).

265. Development of the banking sector in the digital economy. *Elibrary*. URL: <http://publishing-vak.ru/file/archive-economy-2018-9/2-bachaev-karпова.pdf> (дата звернення 05.12.2021 p.).

266. Diamond D. W. Financial Intermediation as a Delegated Monitoring: A Simple Example. *Economic Quarterly. Federal Reserve Bank of Richmond*. 1996. Vol. 82. Issue 3. P. 65.

267. Diamond D., Dybvig P. Bank Runs, Deposit Insurance, and Liquidity. *Journal of Political Economy*. 1983. Vol. 91. P. 401-419.

268. Digital Banking Challenges and Opportunities For the Banking Industry. *IDEMIA*. URL: [https://www.idemia.com/news/what-challenges-and-opportunities-lie-ahead-digital-banking-2016-04-](https://www.idemia.com/news/what-challenges-and-opportunities-lie-ahead-digital-banking-2016-04-10?export=pdf&post_id=4593&force)

[10?export=pdf&post_id=4593&force](https://www.idemia.com/news/what-challenges-and-opportunities-lie-ahead-digital-banking-2016-04-10?export=pdf&post_id=4593&force) (дата звернення 04.12.2021 р.).

269. Digital Banking Trends 2020: CX / UX Driving Fintech Disruption. *UXDA*. URL: <https://www.theuxda.com/blog/digital-banking-trends-ux-fuel-fintech-disruption> (дата звернення 05.12.2021 р.).

270. Digital Signage. *Innovative IDMC*. URL: <https://idmc.com.ua/> (дата звернення 05. 05. 2021).

271. Dyakonova I. Studing the components of the banks financial management system: a categorical and structural analysis of the objective field of financial management of the bank. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2018. № 4 (27). С. 22-30.

272. Edwards F. R. Managerial Objectives in Regulated Industries: Expense Preference Behavior in Banking. *The Journal of Political Economy*. 1977. №1. Р. 147-162. URL: <http://www.jstor.org/stable/1828333> (дата звернення 01.03.2021 р.).

273. ESG-ризик у банківській сфері. *KPMG*. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/01/esg-risks.pdf> (дата звернення 02.04. 2022 р.).

274. Fahey L., Ansoff I. The New Corporate Strategy. *The Academy of Management Review*. 1989. Р. 459-460.

275. Financial management system. *TechTarget Contributor*. URL: <https://searcherp.techtarget.com/definition/financial-management-system> (дата звернення 17 06.2021 р.).

276. Fintechs take the lead in bank collaboration. Payments News & Mobile Payments Trends, Consumer Payments News, Financial Technology News. *PYMNTS. com*. URL: <https://www.pymnts.com/news/b2b-payments/2020/bank-fintech-open-api-collaboration/> (дата зверн. 10.08.2020 р.).

277. Glimpse Into the Future: What Banking Looks Like 10 Years From Now. *Financialbrand*. URL: <https://thefinancialbrand.com/76040/retail-banks-relevant-artificial-intelligence-millennials/> (дата звернення 04.12.2021 р.).

278. Global Digital Banking Industry. *Giving Intelligence Teams an AI-powered advantage*. URL: <https://www.reportlinker.com/p05817925/Global-Digital-Banking-Industry.html> (дата звернення 23. 05. 2021 р.).

279. Global FinTech Adoption Index. *EY Building a better working world*. URL: https://www.ey.com/en_gl/ey-global-fintech-adoption-index (дата звернення 20.03.2022 р.).

280. Gosling W. The design of engineering systems. London: *Heywood*, 1962. 845 p.

281. Hall A.D. A methodology for systems engineering. Princeton: *Heywood*, 1962. 346 p.

282. Hassan, M.K., Sanchez, B., Ngene, G.M., Ashraf, A. Financial Liberalization and Foreign Bank Entry on the Domestic Banking Performance in MENA Countries. *African Development Review*. 2012. Vol. 24 (3). P. 195-207.

283. How the worlds biggest public companies endured the pandemic. *Global 2000*. URL: <https://www.forbes.com/lists/global2000/#5960c6345ac0> (дата звернення (06.12.2021 р.).

284. Intesa Sanpaolo очолює рейтинг європейських банків за версією Institution Investor. *Правекс Банк*. URL: <https://www.pravex.com.ua/press-center/intesa-sanpaolo-ocholyue-reyting-evropeyskikh-bankiv-za-versie-460> (дата звернення 06.12.2021 р.).

285. J. Sinkey Commercial bank financial management in the financial-services industry. *Upper Saddle River*. 2007. 1018 p.

286. Key components of effective business management. *Same awe*. URL: <https://www.samewave.com/posts/the-key-components-of-effective-business-management> (дата звернення 15. 06. 2021 р.).

287. Kolodiziev, O. Use of causal analysis to improve the monitoring of the banking system stability. *Banks and Bank Systems*, 2018. Volume 13, Issue 2. P. 39 – 53.

288. Kolodiziev, O. The level of digital transformation affecting the competitiveness of banks. *Banks and Bank Systems*. 2021. Volume 16, P. 81-87. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210148031>

289. Learn more about First Chicago Insurance. *Compare.com. Compare Car Insurance Quotes*. URL: <https://www.compare.com/auto-insurance/companies/first-chicago> (дата звернення 02.11. 2020 р.).

290. Lobozyńska S. Protection of the rights of individual depositors in Ukrainian banking market. *Journal of finance and financial law*. 2016. Vol 3, №.1. P. 83-97.

291. Lumpkin Stephen, Schich Sebastian. Banks, Digital Banking Initiatives and the Financial Safety Net: Theory and Analytical Framework. *Journal of Economic Science Research*. 2020. Vol. 03. Issue 01. P. 24—46.

292. Mamedov Z., Vladychyn U., Lobozyńska S. The impact of financial crisis on the banking development (world experience and Ukraine). *Economic and Social Development: Book of Proceedings*. 2020. Vol 2. №.4. P. 740-750.

293. Naaborg, I., Scholtens, B., de Haan, J., Bol, H., de Haas, R. How Important are Foreign Banks in European Transition Countries? *A Comparative Analysis. International Finance*. 2002. Vol 7. №.4. P. 56-62.

294. Non_Cash Payments Volume. *Capgemini*. URL: <https://worldpaymentsreport.com/non-cash-payments-volume-2/> (дата звернення 05.12.2021 р.).

295. Vectors of digital transformation. OECD Digital Economy Papers. Paris: *OECD Publishing*, 2019. 273 p.

296. Onyshchenko Y. Banking business models in Ukrainian banking system. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2015. Vol. 1 № 2. P. 115-121.

297. Reverchuk S., Vovchak O., Voytovych L., Irshak O., Yavorska T. Investment activities of banks, insurance companies, and non-government pension

funds in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2020. №2. P. 353-363.

298. Systems analysis in ecology / Ed. By Kenneth E. F., Watt. N. Y, London: *Accad. Press*, 1996. 710 p.

299. The Future Of Banking Has Arrived. *Forrester*. URL: <https://go.forrester.com/blogs/the-future-of-banking-has-arrived> (дата звернення 23 .05. 2020 р.).

300. The top ten trends in banking innovation - Chris Skinner's blog. *Chris Skinner's blog*. URL: <https://thefinanser.com/2016/02/the-top-ten-trends-in-banking-innovation.html> (дата звернення: 09. 12. 2020).

301. Vovchak O. D., Rudevskya V. I., Pohorila O. V. Challenges of inflation targeting in Ukraine: establishing the mega-regulator. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Том 1. № 24. С.305-311.

302. Y. I. Pas The management system for the development of banking. *Sepike*. 2018. Editon 20. P. 150-158.

303. Yehorycheva, S., Gudz, T., Krupka, M., Kolodiziev, O., Tarasevych, N. The role of the banking system in supporting the financial equilibrium of the enterprises: The case of Ukraine. *Bank and Bank system*. 2019, 14 (2), pp. 190-202 URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210148031>

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, у яких опубліковано основні наукові результати дисертації:

1. Пась Я. І. Фінансовий бізнес: теорія і практика: монографія / за ред. С. К. Реверчука. Львів, 2018. Розд. 4, п. 4.1 "Ціль та принципи управління фінансовим бізнесом" (у співавторстві). С. 108-121 – 0,68 д.а. (особисто авторці належить – 0,31 д.а.: обґрунтовано принципи управління фінансовим бізнесом шляхом поділу на економічні, організаційні, соціальні та правові).
2. Пась Я. І. Основні показники ефективності управління розвитком банківського бізнесу в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 43. С. 72-81 (0,72 д.а.).
3. Пась Я. І. Особливості моделювання та прогнозування розвитку банківського бізнесу в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. № 4 (27). С. 76-80 (0,63 д.а.).
4. Пась Я. І. Пріоритетні напрями застосування інновацій в управління розвитком банківського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/448> (0,52 д.а.).
5. Пась Я. І. Система управління розвитком банківського бізнесу. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 2 (12). С. 168-174 (0,63 д.а.).
6. Пась Я. І. Симультивна модель розвитку банківського бізнесу. *Modern Economics*. 2021. Вип. 27. С. 122-128 (0,62 д.а.).
7. Пась Я. І. Основні складники механізму управління розвитком банківського бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4 (31). С. 112-120 (0,68 д.а.).
8. Фалюта А. В., Пась Я. І. Маркетингове управління розвитком банківського бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 56. С. 135-139 (0,52 д.а., особисто авторці належить 0,26 д.а., де сформовано маркетингові стратегії управління розвитком банківського бізнесу).
9. Фалюта А. В., Пась Я. І. Концептуальні основи формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу. *Інтернаука*. 2019. № 3 (23). С. 71-77 (0,52 д.а., особисто авторці належить 0,25 д.а., де запропоновано етапи формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу).
10. Фалюта А. В., Пась Я. І. Управління розвитком банківського бізнесу: термінологія та систематизація. *Економіка, фінанси, право*. 2019. №3/2. С. 15-19

(0,68 д.а., особисто авторці належить 0,34 д.а., де проведений аналіз законодавства банківської діяльності і запропоновано визначення поняття “управління розвитком банківського бізнесу”).

11. Фалюта А. В., Пась Я. І. Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу. *Інтернаука*. 2019. № 4 (24). С. 121-130 (0,62д.а., особисто авторці належить 0,30 д.а., де визначено цілі та завдання стратегії управління розвитком банківського бізнесу, а також основні складові стратегії управління розвитком банківського бізнесу).

12. Пась Я. І. Методи управління розвитком банківського бізнесу. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2017. Вип. 11 (1). С. 60-67 (0,52д.а.).

13. Пась Я. І. Формування принципів управління розвитком банківського бізнесу. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25 (2). С. 34-42 (0,62 д.а.).

14. Y.I. Pas The management system for the development of banking. *Sepike*. 2018. Editon 20. P. 150-158 (0,62 д.а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

15. Гукалюк А. Ф., Крупка І. М., Пась Я. І. Виклики та пріоритетні напрями розвитку банківського бізнесу в умовах воєнної агресії Росії // IX Міжнародна науково-практична конференція: “Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку” (Острог, 21 жовтня 2022 р.). URL: https://drive.google.com/file/d/1VzOMjfu9LRMBdL_TS2dY2v_re14GZD57/view - 0,22 д.а. (особисто авторці належить – 0,05 д.а.: запропоновано перспективні напрями поліпшення організації роботи вітчизняних банків в умовах воєнного стану країни).

16. Крупка І. М., Гукалюк А. Ф., Пась Я. І. Розвиток банківського бізнесу в умовах глобалізаційних процесів // V Міжнародна науково-практична конференція “Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні” (Вінниця, 25 лютого 2022 р.). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/view/14753> – 0,21 д.а. (особисто авторці належить – 0,06 д.а.: охарактеризовано вплив процесів глобалізації на розвиток банківського бізнесу).

17. Пась Я. І. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття управління розвитком банківського бізнесу. Науково-практична конференція “Реформування фінансово-економічної системи в контексті сучасних трансформацій” (Запоріжжя, 7 серпня 2021 р.). С. 58-61 (0,21 д.а.).

18. Пась Я. І. Важелі механізму управління розвитком банківського бізнесу. Міжнародна науково-практична конференція “Економіка, облік,

менеджмент та право в умовах глобалізації” (Полтава, 20 липня 2021 р.). С.35-37 (0,12 д.а.).

19. Пась Я. І. Інструменти управління розвитком банківського бізнесу. Міжнародна науково-практична конференція *“Актуальні питання сучасної науки”* (Київ, 19-20 липня 2021 р.). С. 12-14 (0,19 д.а.).

20. Пась Я. І. Порівняльний аналіз сутності понять “банківська діяльність” та “банківський бізнес”. Міжнародна інтернет-конференція *“The world during pandemic: new challenges and threats”* (Берлін, 9-10 серпня 2021 р.). С. 72-75 (0,21 д.а.).

21. Пась Я. І. Моделювання розвитку банківського бізнесу. Міжнародна науково-практична конференція *“Потенціал економічного розвитку країни та регіонів: фінансові та інноваційно-інвестиційні аспекти”* (Дніпро, 29 травня 2021 р.). С. 103-107 (0,21 д.а.).

22. Пась Я. І. Оцінка ефективності управління розвитком банківського бізнесу. Міжнародна науково-практична конференція *“Економіка, фінанси, облік і право: актуальні питання і перспективи розвитку”* (Полтава, 19 травня 2021 р.). С. 20-23 (0,19 д.а.).

23. Пась Я. І. Організаційна система управління розвитком банківського бізнесу. Міжнародна науково-практична конференція *“Наукові погляди на вдосконалення економічної системи: напрями і пріоритети розвитку”* (Запоріжжя, 12 червня 2021 р.). С. 147-150 (0,17 д.а.).

24. Пась Я. І. Стратегії маркетингового управління розвитком банківського бізнесу. LXIX Міжнародна інтернет-конференція *“Світ під час пандемії нові виклики та загрози”* (Вінниця, 25 червня 2021 р.). С. 89-93 (0,16 д.а.).

25. Пась Я. І. Напрями впровадження інновацій в управління розвитком банківського бізнесу. Міжнародна науково-практична конференція *“Новий погляд на реформування економіки та управління”* (Хмельницький, 18-19 червня, 2021 р.). С. 70-74 (0, 21 д.а.).

26. Пась Я. І. Принципи маркетингового управління розвитком банківського бізнесу. III Міжнародна науково-практична конференція *“Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти”* (Львів, 29-30 червня, 2021 р.). С. 16-18 (0,16 д.а.).

27. Пась Я. І. Маркетингові інструменти в управлінні розвитком банківського бізнесу. Всеукраїнська науково-практична конференція

“Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теорія та практика” (Київ, 3 липня 2021 р.). С. 86-89 (0,15 д.а.).

28. Пась Я. І. Прогнозування розвитку банківського бізнесу. Всеукраїнська науково-практична конференція *“Сучасні наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток”* (Київ, 10 липня 2021 р.). С. 66-71 (0,17 д.а.).

29. Пась Я. І. Зарубіжний досвід застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу. Науково-практична конференція *“Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування та розвиток економіки”* (Запоріжжя, 10 липня 2021 р.). С. 56-61 (0,18 д.а.).

30. Пась Я. І. Концепція стратегічного управління розвитком банківського бізнесу. Internal scientific conference *“Modern scientific research”* (Morrisville, 23 march 2018). С. 43-47 (0,18 д.а.).

31. Пась Я. І. Основні принципи управління бізнесом. XI Міжнародна науково-практична конференція *Актуальні проблеми сучасної науки: матеріали* (Київ-Астана-Харків-Відень, 30 серпня 2016 р.). С. 12-14 (0,17 д.а.).

32. Пась Я. І. З'ясування сутності поняття банківський бізнес. Всеукраїнська науково-практична конференція *“Модернізація фінансово-кредитної стратегії розвитку регіону та громади: науковий погляд”* (Ужгород, 29 жовтня 2015 р.). С. 227-230 (0,19 д.а.).

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. IX Міжнародна наук.-практ. конф.: *“Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку”* (Острог, 21 жовтня 2022 р., заочна форма участі).

2. V Міжнародна науково-практична конференція *“Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні”* (Вінниця, 25 лютого 2022 р., заочна форма участі).

3. Науково-практична конференція *“Реформування фінансово-економічної системи в контексті сучасних трансформацій”* (Запоріжжя, 7 серпня 2021 р., заочна форма участі).

4. Міжнародна науково-практична конференція *“Економіка, облік, менеджмент та право в умовах глобалізації”* (Полтава, 20 липня 2021 р., заочна форма участі).

5. Міжнародна науково-практична конференція *“Актуальні питання сучасної науки”* (Київ, 19-20 липня 2021 р., заочна форма участі).

6. Міжнародна інтернет-конференція *“The world during pandemic: new challenges and threats”* (Берлін, 9-10 серпня 2021 р., заочна форма участі).
7. Міжнародна науково-практична конференція *“Потенціал економічного розвитку країни та регіонів: фінансові та інноваційно-інвестиційні аспекти”* (Дніпро, 29 травня 2021 р., заочна форма участі).
8. Міжнародна науково-практична конференція *“Економіка, фінанси, облік і право: актуальні питання і перспективи розвитку”* (Полтава, 19 травня 2021 р., заочна форма участі).
9. Міжнародна науково-практична конференція *“Наукові погляди на вдосконалення економічної системи: напрями і пріоритети розвитку”* (Запоріжжя, 12 червня 2021 р., заочна форма участі).
10. LXIX Міжнародна інтернет-конференція *“Світ під час пандемії нові виклики та загрози”* (Вінниця, 25 червня 2021 р., заочна форма участі).
11. Міжнародна науково-практична конференція *“Новий погляд на реформування економіки та управління”* (Хмельницький, 18-19 червня, 2021 р., очна форма участі).
12. III Міжнародна науково-практична конференція *“Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти”* (Львів, 29-30 червня, 2021 р., очна форма участі).
13. Всеукраїнська науково-практична конференція *“Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теорія та практика”* (Київ, 3 липня 2021 р., заочна форма участі).
14. Всеукраїнська науково-практична конференція *“Сучасні наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток”* (Київ, 10 липня 2021 р., заочна форма участі).
15. Науково-практична конференція *“Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування та розвиток економіки”* (Запоріжжя, 10 липня 2021 р., заочна форма участі).
16. Internal scientific conference *“Modern scientific research”* (Morrisville, 23 march 2018, заочна форма участі).
17. XI Міжнародна науково-практична конференція *Актуальні проблеми сучасної науки: матеріали* (Київ-Астана-Харків-Відень, 30 серпня 2016р., заочна форма участі).
18. Всеукраїнська науково-практична конференція *“Модернізація фінансово-кредитної стратегії розвитку регіону та громади: науковий погляд”* (Ужгород, 29 жовтня 2015 р., очна форма участі).

Періодизація етапів розвитку банківського бізнесу

Додаток Б

Етапи розвитку вітчизняного банківського бізнесу

Характеристика

I етап (1991 р.) Заполнення банківського бізнесу	Прийняття Закону України “Про банки і банківську діяльність”. Стрімкий розвиток, зміна суб’єктів управління конкурентного середовища, а також нормативно-правового регулювання банківського бізнесу
II етап (1992-1993 рр.) Регресивний розвиток банківського бізнесу	Затвердження Національним банком України Постанови “Про економічні нормативи регулювання діяльності банків”. Стратегічним орієнтиром банківського бізнесу було утримання конкурентних позицій на фінансовому ринку шляхом збільшення обігу коштів та максимальне їх залучення
III етап (1994-серпень 1997 рр.) Розвиток банківського бізнесу в умовах кризи	Затвердження НБУ “Положення про порядок формування та розмір страхових фондів комерційним банкам”. Впроваджено з метою підвищення надійності і стабільності вітчизняного банківського бізнесу, захисту кредиторів та вкладників.
IV етап (1998-1999 рр.) Екстенсивний розвиток банківського бізнесу	Знецінення великої частини капіталів банківського бізнесу. Національний банк України сконцентрував і централізував банківський капітал, що дало змогу послідовно втілити певні вимоги достатності власного капіталу вітчизняних банків. Попри те, підвищення рівня капіталізації не дало змоги стабілізувати банківську систему.
V етап (2000-2004 рр.) Прогресивний розвиток банківського бізнесу	Затвердження Постанови “Про порядок формування та використання резервів під кредитні операції”. Активізація глобалізаційних процесів вітчизняного банківського бізнесу. Стимулювання консолідації банківського капіталу.
VI етап (2005-серпень 2008 рр.) Сталий розвиток банківського бізнесу	Відновлення вітчизняного банківського бізнесу шляхом збільшення фінансових потужностей банків. Початок розвитку банківського бізнесу після політичної кризи на тлі сприятливого макроекономічного середовища.
VII етап (2008-2010 рр.) Недостатність розвитку банківського бізнесу	Розвиток вітчизняного банківського бізнесу в умовах посиленої динамічності глобалізаційних процесів на міжнародному фінансовому ринку та інтеграції країн світу й України зокрема.. Банківський бізнес зіштовхнувся з неефективним управлінням ризиками
VIII етап (2011-2012 рр.) Пожавлення розвитку банківського бізнесу	Надмірна чутливість банків до системних ризиків, що обумовлено складним операційним середовищем, низьким рівнем довіри з боку внутрішніх інвесторів до банків, обмеженими можливостями запозичень на зовнішніх ринках, а також ризиками в окремих секторах економіки
IX етап (2013-2018 рр.) Очищення банківського бізнесу	Виникнення нових соціально-економічних труднощів для країни, сприяли процесу “оздоровлення” банківського бізнесу: посилене навантаження на Державний бюджет України через примусове фінансування Фонду гарантування вкладників фізичних осіб, втрата частини вкладених коштів фізичних та юридичних осіб, зниження довіри до банківського бізнесу в цілому.
X етап (2019-січень 2022 рр.) Стабільність розвитку банківського бізнесу	Рішення Правління Національного банку України щодо впровадження в роботу Комплексної програми розвитку фінансового сектору до 2020 року. У 2021 р. ухвалення Закону “Про хмарні послуги”
XI етап (лютий 2022 рр. – до сьогодні) Розвиток банківського бізнесу в умовах війни	З початком військової агресії зі сторони Росії Національний банк створив умови для стабільного функціонування банків, запровадивши антикризові заходи .

**Статистичні дані про основні макроекономічні показники та
показники розвитку банківського бізнесу в Україні**

Часовий період	Капітал та резерви банків	Сукупні активи банків	Кредити (за мінусом спеціальних резервів)	Доходи банків, кумулятивно
	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4
Q1'2015	182.1737	1,314.7065	943.7139	50.4730
Q2'2015	178.0939	1,305.8146	934.6595	103.3700
Q3'2015	166.0043	1,309.4736	914.4384	157.8780
Q4'2015	147.6925	1,315.4336	916.1120	210.2010
Q1'2016	86.0671	1,439.5417	988.0594	77.5110
Q2'2016	99.4483	1,301.2917	868.7620	119.8340
Q3'2016	122.0115	1,257.6389	821.0507	153.4570
Q4'2016	101.5603	1,266.8948	813.6228	199.1930
Q1'2017	136.3858	1,318.1177	819.7528	42.7980
Q2'2017	142.1060	1,286.3499	757.4966	87.9990
Q3'2017	152.3531	1,293.5444	777.4678	140.1330
Q4'2017	124.6472	1,274.3525	756.9743	190.6910
Q1'2018	150.6455	1,279.9118	590.6448	45.2680
Q2'2018	138.5651	1,251.4106	559.1450	87.0160
Q3'2018	165.3361	1,292.3636	583.9459	131.0720
Q4'2018	159.8270	1,342.7549	602.4719	178.1390
Q1'2019	116.6464	869.0266	740.3425	37.7464
Q2'2019	112.1620	863.1019	725.9344	72.0376
Q3'2019	117.5485	888.4940	744.9153	108.2924
Q4'2019	115.1655	879.1477	701.6416	142.9955
Q1'2020	126.7216	874.1327	682.7231	32.5704
Q2'2020	127.1532	884.5273	674.5368	65.1764
Q3'2020	132.7929	916.7079	701.6669	100.2815
Q4'2020	137.7160	941.3228	708.3483	136.8480
Q1'2021	138.3546	994.0580	720.3461	34.3507
Q2'2021	147.7366	1,018.6567	736.9377	67.8740
Q3'2021	151.7864	1,027.2411	765.9530	103.4520
Q4'2021	155.4779	1,053.3690	771.0503	142.7780

Джерело: узагальнено авторкою за офіційними даними НБУ. URL:

<https://bank.gov.ua/>

Часовий період	Витрати банків, кумулятивно	Валовий внутрішній продукт	Рівень безробіття населення в розрізі 15-70 років	Індекс споживчих цін
	млрд. грн.	млрд. грн.	%	(до грудня попереднього року, %)
	Y_5	Y_6	X_1	X_2
Q1'2015	52.4660	316.9050	9.0	3.0
Q2'2015	102.1200	382.3910	8.6	11.6
Q3'2015	168.5120	440.4760	8.9	16.2
Q4'2015	263.1670	447.1430	9.3	24.9
Q1'2016	158.4030	375.9910	9.6	20.3
Q2'2016	201.8080	456.7150	9.2	40.7
Q3'2016	205.6850	566.9970	9.0	41.4
Q4'2016	265.7930	588.8410	9.1	43.3
Q1'2017	50.8090	455.2980	9.9	1.5
Q2'2017	97.1820	535.7010	9.4	4.9
Q3'2017	151.7600	671.4560	9.2	6.4
Q4'2017	350.0780	722.9120	9.3	12.4
Q1'2018	40.1820	591.0080	10.1	3.9
Q2'2018	88.6690	664.7600	9.6	7.9
Q3'2018	129.6660	833.1300	9.4	10.2
Q4'2018	204.6110	894.0220	9.5	13.7
Q1'2019	44.7663	189.0280	9.5	5.9
Q2'2019	86.3590	214.1030	9.1	8.6
Q3'2019	129.2363	250.3060	8.6	9.1
Q4'2019	181.4453	259.9080	8.8	12.3
Q1'2020	36.9938	217.0740	9.0	4.7
Q2'2020	73.4826	255.5450	8.5	3.3
Q3'2020	110.2804	300.4460	8.0	7.4
Q4'2020	149.8746	306.2810	8.1	9.1
Q1'2021	34.5615	258.5910	8.7	3.3
Q2'2021	68.9360	310.2770	8.2	5.9
Q3'2021	109.0930	368.4880	7.8	4.2
Q4'2021	150.4860	362.6350	7.9	4.6

Джерело: узагальнено авторкою за офіційними даними НБУ. URL:

<https://bank.gov.ua/>

Часовий період	Прямі інвестиції в Україну	Обсяг реалізованої промислової продукції, кумулятивно	Зайняте населення у віці 15-70 років
	млрд. грн.	млрд. грн.	млн. осіб
	X_3	X_4	X_5
Q1'2015	59.4080	268.2522	19.4012
Q2'2015	57.4080	580.9621	18.4859
Q3'2015	54.0950	864.6205	18.3406
Q4'2015	52.2040	1,195.5924	18.0733
Q1'2016	47.1910	342.3326	16.2679
Q2'2016	49.5070	710.2673	16.4075
Q3'2016	50.0070	1,076.8200	16.5162
Q4'2016	47.0490	1,496.0130	16.4432
Q1'2017	47.8050	393.9189	16.0548
Q2'2017	48.9190	798.3939	16.2393
Q3'2017	49.5790	1,225.0541	16.3343
Q4'2017	48.3850	1,767.0933	16.2769
Q1'2018	49.3440	532.9548	15.8858
Q2'2018	50.9870	1,020.7149	16.1209
Q3'2018	51.7490	1,528.3232	16.2235
Q4'2018	50.9700	2,152.5969	16.1564
Q1'2019	47.5960	150.8726	20.0051
Q2'2019	49.8990	299.3588	20.1768
Q3'2019	51.0470	467.7894	20.3641
Q4'2019	45.3540	668.9560	20.1915
Q1'2020	51.5030	193.2469	20.0884
Q2'2020	47.8150	409.2500	20.2136
Q3'2020	49.8560	632.6710	20.4012
Q4'2020	52.8720	891.1695	20.2660
Q1'2021	54.5440	259.3389	20.1082
Q2'2021	54.4860	530.1768	20.2477
Q3'2021	55.1200	813.4830	20.4261
Q4'2021	58.6540	1,120.3254	20.3242

Джерело: узагальнено авторкою за офіційними даними НБУ. URL:

<https://bank.gov.ua/>

**Прогнозні значення ендогенних змінних
симультавної моделі розвитку банківського бізнесу
на I-IV квартали 2022-2023 рр.**

Капітал та резерви банків

Часовий період	Точковий прогноз	Інтервальний прогноз	
		нижня межа	верхня межа
<i>Сценарій 1</i>			
Q1'2022	144,7739	144,7739	144,7739
Q2'2022	146,1509	146,1509	146,1509
Q3'2022	152,7606	152,7606	152,7606
Q4'2022	162,5094	162,5094	162,5094
Q1'2023	142,6598	142,6598	142,6598
Q2'2023	147,7309	147,7309	147,7309
Q3'2023	151,0845	151,0845	151,0845
Q4'2023	161,5371	161,5371	161,5371
<i>Сценарій 2</i>			
Q1'2022	152,2303	152,2303	152,2303
Q2'2022	153,8290	153,8290	153,8290
Q3'2022	160,9313	160,9313	160,9313
Q4'2022	170,9113	170,9113	170,9113
Q1'2023	151,0576	151,0576	151,0576
Q2'2023	152,8301	152,8301	152,8301
Q3'2023	159,1482	159,1482	159,1482
Q4'2023	169,9630	169,9630	169,9630
<i>Сценарій 3</i>			
Q1'2022	134,2247	134,2247	134,2247
Q2'2022	133,5563	133,5563	133,5563
Q3'2022	139,1967	139,1967	139,1967
Q4'2022	147,4411	147,4411	147,4411
Q1'2023	135,0641	135,0641	135,0641
Q2'2023	132,4015	132,4015	132,4015
Q3'2023	138,1752	138,1752	138,1752
Q4'2023	148,3109	148,3109	148,3109

Джерело: узагальнено авторкою за офіційними даними НБУ. URL:

<https://bank.gov.ua/>

**Прогнозні значення ендогенних змінних
симультавної моделі розвитку банківського бізнесу
на I-IV квартали 2022-2023 рр.**

Сукупні активи банків

Часовий період	Точковий прогноз	Інтервальний прогноз	
		нижня межа	верхня межа
<i>Сценарій 1</i>			
Q1'2022	1335,4773	1240,71	1430,25
Q2'2022	1335,5116	1240,74	1430,28
Q3'2022	1326,4654	1231,69	1421,24
Q4'2022	1325,5744	1230,80	1420,35
Q1'2023	1336,2561	1241,09	1452,31
Q2'2023	1336,3851	1241,34	1451,81
Q3'2023	1324,9031	1229,17	1449,83
Q4'2023	1324,9036	1228,40	1448,86
<i>Сценарій 2</i>			
Q1'2022	1384,3167	1289,54	1479,09
Q2'2022	1384,6385	1289,87	1479,41
Q3'2022	1375,4889	1280,72	1470,26
Q4'2022	1374,4697	1279,70	1469,24
Q1'2023	1384,3457	1289,08	1479,12
Q2'2023	1384,0934	1289,41	1479,59
Q3'2023	1375,4821	1280,03	1470,23
Q4'2023	1373,3026	1278,37	1465,03
<i>Сценарій 3</i>			
Q1'2022	1293,6283	1198,86	1388,40
Q2'2022	1297,4924	1202,72	1392,26
Q3'2022	1289,6483	1194,88	1384,42
Q4'2022	1291,6997	1196,93	1386,47
Q1'2023	1291,7309	1196,90	1386,08
Q2'2023	1290,4539	1193,73	1383,12
Q3'2023	1291,4720	1191,47	1380,08
Q4'2023	1293,6930	1198,45	1388,16

Джерело: розраховано авторкою

**Прогнозні значення ендогенних змінних
симультавної моделі розвитку банківського бізнесу
на I-IV квартали 2022-2023 рр.**

Кредити (за мінусом спеціальних резервів) банків

Часовий період	Точковий прогноз	Інтервальний прогноз	
		нижня межа	верхня межа
<i>Сценарій 1</i>			
Q1'2022	757,2645	674,07	840,46
Q2'2022	732,2937	649,10	815,49
Q3'2022	687,7246	604,53	770,92
Q4'2022	634,5506	551,35	717,75
Q1'2023	759,5024	678,01	842,38
Q2'2023	758,0361	679,59	842,92
Q3'2023	684,0741	601,52	768,49
Q4'2023	637,0591	593,70	715,02
<i>Сценарій 2</i>			
Q1'2022	780,3251	697,13	863,52
Q2'2022	754,9698	671,77	838,17
Q3'2022	708,2706	625,07	791,47
Q4'2022	653,4879	570,29	736,68
Q1'2023	781,9301	698,34	864,40
Q2'2023	863,0395	673,04	864,23
Q3'2023	854,9304	654,70	857,31
Q4'2023	753,0248	664,83	854,20
<i>Сценарій 3</i>			
Q1'2022	749,8242	666,63	833,02
Q2'2022	737,8365	654,64	821,03
Q3'2022	698,7882	615,59	781,98
Q4'2022	655,7282	572,53	738,92
Q1'2023	750,8242	666,63	833,02
Q2'2023	747,8365	654,64	821,03
Q3'2023	684,7882	615,59	781,98
Q4'2023	635,7282	572,53	738,92

Джерело: розраховано авторкою

**Прогнозні значення ендогенних змінних
симультавної моделі розвитку банківського бізнесу
на I-IV квартали 2022-2023 рр.**

Доходи банків

Часовий період	Точковий прогноз	Інтервальний прогноз	
		нижня межа	верхня межа
Сценарій 1			
Q1'2022	52,1625	8,99	95,34
Q2'2022	116,3536	73,18	159,53
Q3'2022	174,7863	131,61	217,96
Q4'2022	240,0481	196,87	283,22
Q1'2023	51,1524	8,69	94,37
Q2'2023	118,3546	72,15	157,52
Q3'2023	172,7853	130,64	215,91
Q4'2023	239,0471	193,87	273,21
Сценарій 2			
Q1'2022	56,4775	13,30	99,65
Q2'2022	124,0310	80,86	167,21
Q3'2022	185,3071	142,13	228,48
Q4'2022	254,2525	211,08	297,43
Q1'2023	54,4655	12,10	97,63
Q2'2023	122,0211	83,87	165,31
Q3'2023	183,3051	141,23	227,68
Q4'2023	257,2534	210,48	295,93
Сценарій 3			
Q1'2022	52,9150	9,74	96,09
Q2'2022	117,7072	74,53	160,88
Q3'2022	174,3580	131,18	217,53
Q4'2022	238,6264	195,45	281,80
Q1'2023	51,4350	8,94	95,03
Q2'2023	115,7042	73,93	170,88
Q3'2023	184,3380	121,12	212,54
Q4'2023	232,6276	185,95	272,90

Джерело: розраховано авторкою

**Прогнозні значення ендогенних змінних
симультавної моделі розвитку банківського бізнесу
на I-IV квартали 2022-2023 рр.**

Видатки банків

Часовий період	Точковий прогноз	Інтервальний прогноз	
		нижня межа	верхня межа
<i>Сценарій 1</i>			
Q1'2022	65,1187	1,76	128,48
Q2'2022	144,7759	81,41	208,14
Q3'2022	213,2514	149,89	276,61
Q4'2022	290,1328	226,77	353,50
Q1'2023	63,1481	1,56	125,49
Q2'2023	141,7239	80,42	209,25
Q3'2023	215,2644	147,69	275,31
Q4'2023	289,1438	219,71	343,49
<i>Сценарій 2</i>			
Q1'2022	67,5074	4,14	130,87
Q2'2022	151,4031	88,04	214,77
Q3'2022	223,1841	159,82	286,55
Q4'2022	304,6115	241,25	367,97
Q1'2023	66,5061	3,94	129,85
Q2'2023	150,5032	87,24	213,75
Q3'2023	220,1631	156,81	285,45
Q4'2023	307,4125	240,25	354,91
<i>Сценарій 3</i>			
Q1'2022	71,7106	8,35	135,07
Q2'2022	154,0169	90,65	217,38
Q3'2022	221,0305	157,67	284,39
Q4'2022	298,0447	234,68	361,41
Q1'2023	70,6126	7,85	134,27
Q2'2023	151,0269	91,35	215,48
Q3'2023	220,0405	154,27	281,29
Q4'2023	295,0737	232,88	360,31

Джерело: розраховано авторкою

**Прогнозні значення ендогенних змінних
симультавної моделі розвитку банківського бізнесу
на I-IV квартали 2022-2023 рр.**

Валовий внутрішній продукт України

Часовий період	Точковий прогноз	Інтервальний прогноз	
		нижня межа	верхня межа
<i>Сценарій 1</i>			
Q1'2022	538,1214	475,65	600,59
Q2'2022	642,9611	580,49	705,43
Q3'2022	756,5584	694,09	819,03
Q4'2022	898,3492	835,88	960,82
Q1'2023	534,1224	472,45	632,57
Q2'2023	640,9624	581,44	702,41
Q3'2023	732,5511	693,07	815,82
Q4'2023	896,3976	833,81	964,89
<i>Сценарій 2</i>			
Q1'2022	548,3927	485,92	610,86
Q2'2022	657,9558	595,48	720,43
Q3'2022	777,3756	714,90	839,85
Q4'2022	925,3966	862,93	987,87
Q1'2023	546,3920	481,93	611,83
Q2'2023	655,9534	594,32	724,63
Q3'2023	765,3723	734,92	835,84
Q4'2023	924,3766	882,91	986,47
<i>Сценарій 3</i>			
Q1'2022	520,8750	458,40	583,35
Q2'2022	614,1440	551,67	676,62
Q3'2022	720,0669	657,60	782,54
Q4'2022	851,0377	788,57	913,51
Q1'2023	519,8550	448,60	573,45
Q2'2023	618,1420	571,97	656,12
Q3'2023	719,0659	654,30	762,44
Q4'2023	841,0387	768,54	923,31

Джерело: розраховано авторкою

**Показники точності прогнозу ендогенних змінних симультативної
моделі розвитку банківського бізнесу за 2021 рік**

Капітал та резерви банків

Часовий період	Фактичні значення	Прогнозні значення	MAPE	RMSPE
Сценарій 1				
Q1'2021	152,37	144,7739	15,658	2,452
Q2'2021	133,57	146,1509	0,572	0,003
Q3'2021	135,29	152,7606	5,609	0,315
Q4'2021	146,41	162,5094	6,038	0,365
Середні значення похибок за рік			6,969	0,885
Сценарій 2				
Q1'2021	152,37	152,2303	11,039	1,219
Q2'2021	133,57	153,8290	4,681	0,219
Q3'2021	135,29	160,9313	9,673	0,936
Q4'2021	146,41	170,9113	9,933	0,987
Середні значення похибок за рік			8,831	0,917
Сценарій 3				
Q1'2021	152,37	134,2247	6,111	5,976
Q2'2021	133,57	133,5563	2,280	0,832
Q3'2021	135,29	139,1967	0,991	0,157
Q4'2021	146,41	147,4411	1,011	0,164
Середні значення похибок за рік			10,393	1,335

Джерело: розраховано авторкою

Показники точності прогнозу ендогенних змінних симультативної моделі розвитку банківського бізнесу за 2021 рік

Сукупні активи банків

Часовий період	Фактичні значення	Прогнозні значення	MAPE	RMSPE
Сценарій 1				
Q1'2021	1 298,7269	1335,4773	2,696	0,073
Q2'2021	1 299,1188	1335,5116	2,315	0,054
Q3'2021	1 354,8417	1326,4654	6,423	0,413
Q4'2021	1 359,9084	1325,5744	5,509	0,303
Середні значення похибок за рік			4,236	0,459
Сценарій 2				
Q1'2021	1 298,7269	1384,3167	0,367	0,001
Q2'2021	1 299,1188	1384,6385	0,794	0,006
Q3'2021	1 354,8417	1375,4889	3,127	0,098
Q4'2021	1 359,9084	1374,4697	2,262	0,051
Середні значення похибок за рік			1,637	0,198
Сценарій 3				
Q1'2021	1 298,7269	1293,6283	1,430	0,327
Q2'2021	1 299,1188	1297,4924	1,312	0,275
Q3'2021	1 354,8417	1289,6483	2,376	0,903
Q4'2021	1 359,9084	1291,6997	2,112	0,713
Середні значення похибок за рік			7,229	0,745

Джерело: розраховано авторкою

**Показники точності прогнозу ендогенних змінних симультативної
моделі розвитку банківського бізнесу за 2021 рік**

Кредити (за мінусом спеціальних резервів) банків

Часовий період	Фактичні значення	Прогнозні значення	MAPE	RMSPE
Сценарій 1				
Q1'2021	719,3125	757,2645	20,296	4,119
Q2'2021	691,8714	732,2937	19,870	3,948
Q3'2021	652,0460	687,7246	4,866	0,237
Q4'2021	613,9842	634,5506	0,435	0,002
Середні значення похибок за рік			11,367	1,441
Сценарій 2				
Q1'2021	719,3125	780,3251	22,483	5,055
Q2'2021	691,8714	754,9698	22,206	4,931
Q3'2021	652,0460	708,2706	7,629	0,582
Q4'2021	613,9842	653,4879	2,466	0,061
Середні значення похибок за рік			13,696	1,630
Сценарій 3				
Q1'2021	719,3125	749,8242	19,389	3,759
Q2'2021	691,8714	737,8365	20,299	4,120
Q3'2021	652,0460	698,7882	6,068	0,368
Q4'2021	613,9842	655,7282	2,385	0,057
Середні значення похибок за рік			12,035	1,441

Джерело: розраховано авторкою

**Показники точності прогнозу ендогенних змінних симульативної
моделі розвитку банківського бізнесу за 2021 рік**

Доходи банків

Часовий період	Фактичні значення	Прогнозні значення	MAPE	RMSPE
Сценарій 1				
Q1'2021	45,1010	52,1625	11,873	1,410
Q2'2021	92,3900	116,3536	19,021	3,618
Q3'2021	144,1160	174,7863	16,310	2,660
Q4'2021	204,4590	240,0481	14,559	2,120
Середні значення похибок за рік			15,441	1,566
Сценарій 2				
Q1'2021	45,1010	56,4775	19,498	3,802
Q2'2021	92,3900	124,0310	24,545	6,025
Q3'2021	144,1160	185,3071	21,462	4,606
Q4'2021	204,4590	254,2525	19,608	3,845
Середні значення похибок за рік			21,278	2,138
Сценарій 3				
Q1'2021	45,1010	52,9150	11,651	1,357
Q2'2021	92,3900	117,7072	19,408	3,767
Q3'2021	144,1160	174,3580	15,691	2,462
Q4'2021	204,4590	238,6264	13,771	1,896
Середні значення похибок за рік			15,130	1,540

Джерело: розраховано авторкою

**Показники точності прогнозу ендогенних змінних симульативної
моделі розвитку банківського бізнесу за 2021 рік**

Видатки банків

Часовий період	Фактичні значення	Прогнозні значення	MAPE	RMSPE
Сценарій 1				
Q1'2021	36,4290	65,1187	47,418	22,484
Q2'2021	84,1220	144,7759	42,712	18,244
Q3'2021	133,1790	213,2514	37,747	14,248
Q4'2021	182,7340	290,1328	37,413	13,997
Середні значення похибок за рік			41,322	4,153
Сценарій 2				
Q1'2021	36,4290	67,5074	50,200	25,200
Q2'2021	84,1220	151,4031	45,760	20,940
Q3'2021	133,1790	223,1841	40,952	16,770
Q4'2021	182,7340	304,6115	40,702	16,566
Середні значення похибок за рік			44,403	4,457
Сценарій 3				
Q1'2021	36,4290	71,7106	50,942	25,951
Q2'2021	84,1220	154,0169	45,659	20,847
Q3'2021	133,1790	221,0305	39,605	15,686
Q4'2021	182,7340	298,0447	38,872	15,110
Середні значення похибок за рік			43,770	4,404

Джерело: розраховано авторкою

Показники точності прогнозу ендогенних змінних симульативної моделі розвитку банківського бізнесу за 2021 рік

Валовий внутрішній продукт України

Часовий період	Фактичні значення	Прогнозні значення	MAPE	RMSPE
Сценарій 1				
Q1'2021	700,4310	538,1214	32,004	10,243
Q2'2021	807,3220	642,9611	26,393	6,966
Q3'2021	994,3770	756,5584	31,766	10,091
Q4'2021		898,3492		
Середні значення похибок за рік			30,054	3,017
Сценарій 2				
Q1'2021	700,4310	548,3927	30,081	9,049
Q2'2021	807,3220	657,9558	23,993	5,757
Q3'2021	994,3770	777,3756	28,677	8,224
Q4'2021		925,3966		
Середні значення похибок за рік			27,584	2,771
Сценарій 3				
Q1'2021	700,4310	520,8750	35,762	12,789
Q2'2021	807,3220	614,1440	31,933	10,197
Q3'2021	994,3770	720,0669	38,107	14,521
Q4'2021		851,0377		
Середні значення похибок за рік			35,267	3,536

Джерело: розраховано авторкою



**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
« УКРАЇНСЬКИЙ БУДІВЕЛЬНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК »**

01135, м.Київ, вул. Чорновола Вячеслава, 8 Код за ЄДРПОУ 26547581, код банку 380377
тел.: +38 044 364 34 90, факс: +38 044 494 02 26 www.ubib.com.ua

№ 5/6-12 від 18.03.2019р.
на № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Пась Ярини Іванівни
на тему "Управління розвитком банківського бізнесу в Україні"
у АТ "УКРАЇНСЬКИЙ БУДІВЕЛЬНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК"

Підтверджуємо, що принципи управління розвитком банківського бізнесу запропоновані у дисертації Пась Ярини Іванівни, які поділено на правові, економічні, організаційні та соціальні, застосовуються у практичній діяльності АТ "УКРБУДІНВЕСТБАНК". Їх впровадження у процес діяльності дало змогу зокрема підвищити економічну та організаційну ефективність, а також соціальну відповідальність АТ "УКРБУДІНВЕСТБАНК".

Ці результати дисертаційної роботи Пась Я. І. використано при удосконаленні відповідних внутрішньобанківських нормативних актів.

Директор ЗРД АТ "УКРБУДІНВЕСТБАНК"
у м.Львові



Мотрич Т.І.

0011760

№ 03-12/19
від 25 04 2019 р.

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Пась Ярини Іванівни
на тему "Управління розвитком банківського бізнесу в Україні"
у АТ "БАНК АЛЬЯНС"

Підтверджуємо, що при удосконаленні стратегії розвитку АТ "БАНК АЛЬЯНС", взято за основу запропоновану дисертантом Пась Я. І. модель стратегії управління розвитком банківського бізнесу, яка включає: місію банку, філософію банку, напрями управління розвитком банківського бізнесу, розвиток банку за групами клієнтів, управління ризиками, інноваційний розвиток, маркетинговий розвиток, організаційну структуру та систему управління, систему контролю, управління персоналом.

Напрацювання дисертанта Пась Я. І. щодо формування стратегії реально використовується на практиці і дає змогу покращити процес управління розвитком банківського бізнесу.

Начальник Львівського відділення
АТ «БАНК АЛЬЯНС»



Харчук Ю.І.



№ 80.01/539 від "19" травня 2021 року

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Пась Ярини Іванівни
на тему "Управління розвитком банківського бізнесу в Україні"
у АТ "МЕГАБАНК"

Підтверджуємо, що напрацювання Пась Ярини Іванівни, які сформовані в проєкті типових повноважень виключної компетенції загальних зборів учасників банку, проєкті типових функцій виключної компетенції наглядової ради банку та проєкті типових компетенцій правління банку реально використовується на практиці в АТ "МЕГАБАНК" з метою покращення внутрішньої системи управління розвитком банківського бізнесу.

в. о. директора Львівського ЦРВ
АТ "МЕГАБАНК"



Марцінковська Н. М.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
IVAN FRANKO NATIONAL UNIVERSITY OF LVIV

вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000, Україна
тел./факс (032) 261-60-48, тел. 260-34-02

<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: lnu@lnu.edu.ua

Код ЄДРПОУ 02070987 Державна Казначейська служба України

МФО 820172, р.р. UA 468201720343101002200001061

№ свідоцтва 17701483, ін. под. № 020709813029

Валютний рахунок UA 118201720343661002300001061,

UA 058201720343691001300001061 в Укресімбанку

м. Львова МФО 322313

№ 3145-Н від 23.09.21

1, Universytetska Str., Lviv, 79000, Ukraine

Phone Fax: +38 (032) 261-60-48, 260-34-02

<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: lnu@lnu.edu.ua

Code EDRPOU 02070987 State Treasury Service of Ukraine

MFC 820172, Settlement Acc. UA 468201720343101002200001061

Certificate No. 17701483, Tax IN020709813029

Foreign Currency Acc.No. UA 118201720343661002300001061,

UA 058201720343691001300001061

in Lviv Branch of Ukreximbank MFO 322313

на № _____ від _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів дисертаційної роботи Пась Ярини Іванівни
на тему “Управління розвитком банківського бізнесу в Україні”
у навчальному процесі
Львівського національного університету імені Івана Франка

Основні теоретичні положення, наукові результати, висновки та рекомендації, викладені у дисертаційній роботі Пась Ярини Іванівни з актуальної проблеми підвищення ефективності управління розвитком банківського бізнесу в Україні використовуються у навчальному процесі на економічному факультеті Львівського національного університету імені Івана Франка при викладанні наступних дисциплін: “Фінансовий менеджмент”, “Банківський менеджмент”, “Стратегічне управління фінансами, банківською справою і страхуванням”, “Аналіз банківської діяльності”, “Банківська система”.

Проректор з наукової роботи,
член-кореспондент НАН України,
доктор хімічних наук, професор



Р. С. Гладішевський