

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ РОЗВИТКУ**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ У
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студент 2-го курсу, 672-2 групи,
денної форми навчання,
спеціальність 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування»
Нікіфоров Петро Станіславович _____

Керівник: к.е.н., доцент кафедри
фінансів і кредиту
Ткач Євген Вікторович _____

До захисту допущено
на засіданні кафедри
протокол № 4 від «28» листопада 2023 р.
Зав. кафедрою фінансів і кредиту
_____ проф. Нікіфоров П.О.

Чернівці – 2023

АНОТАЦІЯ

Нікіфоров П.С. Стратегічне управління банком у сучасних умовах. Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2023.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню проблем стратегічного управління комерційними банками в Україні. Розглянуто концептуальні підходи до формування системи стратегічного управління комерційним банком, виокремлено власне теоретичні аспекти розбудови стратегічного банківського менеджменту в умовах постійних трансформацій банківської системи та показано як сучасні цифрові технології впливають на зміни у стратегічному управлінні комерційним банком.

Здійснено аналіз практичних проблем стратегічного позиціонування банку на ринку фінансових послуг України, показано як на основі діагностики ринкового середовища формуються стратегічні позиції банку на різних сегментах ринку. Наведено ключові підходи до діяльності банку по зміцненню власної стратегічної позиції на ринку.

Визначено напрями удосконалення стратегічного банківського управління в умовах сучасної банківської системи України. Показано вплив цифрового банкінгу на стратегічний банківський менеджмент та наголошено на ролі банківського персоналу у вдосконаленні стратегічного управління сучасного комерційного банку.

Ключові слова: банківський менеджмент, стратегічне управління банком, стратегія розвитку банку, ринкове середовище банку, стратегічна позиція банку, цифровий банкінг, банківський персонал, вдосконалення банківського менеджменту, сучасний стратегічний менеджмент.

ABSTRACT

Nikiforov Petro. Strategic bank management in modern conditions. Manuscript. Qualification work for the second (master) level of higher education in the specialty 072 Finance, banking and insurance. Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2023.

The final qualification work is devoted to the study of the problems of strategic management of commercial banks in Ukraine. Conceptual approaches to the formation of a system of strategic management of a commercial bank have been considered, the theoretical aspects of the development of strategic banking management in the conditions of constant transformations of the banking system have been singled out, and how modern digital technologies influence changes in the strategic management of a commercial bank have been shown.

The analysis of practical problems of strategic positioning of the bank in the market of financial services of Ukraine is carried out, it is shown how on the basis of diagnostics of the market environment strategic positions of the bank are formed in different segments of the market. The key approaches to the bank's activities to strengthen its own strategic position in the market are provided.

The directions of improvement of strategic banking management in the conditions of modern banking system of Ukraine are determined. The influence of digital banking on strategic banking management is shown and the role of banking staff in improving the strategic management of a modern commercial bank is emphasized.

Keywords: bank management, bank strategic management, bank development strategy, bank market environment, bank strategic position, digital banking, banking staff, bank management improvement, modern strategic management.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ **П.С. Нікіфоров**

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ	9
1.1. Концептуальні підходи до розбудови системи стратегічного управління банком.....	9
1.2. Теоретичні аспекти стратегічного банківського менеджменту в умовах трансформації банківської системи України.....	17
1.3. Цифровізація в системі стратегічного менеджменту банку: теоретичні підходи.....	26
Висновки до першого розділу	31
РОЗДІЛ 2	
ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ БАНКУ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	34
2.1. Діагностика ринкового середовища та стратегічні позиції банку на різних сегментах ринку.....	34
2.2. Діяльність банку по зміцненню власної стратегічної позиції на ринку.....	46
Висновки до другого розділу	51
РОЗДІЛ 3	
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАНКІВСЬКОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	53
3.1. Вплив цифрового банкінгу на стратегічний банківський менеджмент.....	53
3.2. Роль банківського персоналу у вдосконаленні стратегічного управління сучасного банку.....	59
Висновки до третього розділу.....	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Об'єктивні в сучасних умовах трансформаційні зміни вітчизняної банківської системи відбуваються під впливом глобальних зовнішніх викликів та внутрішніх перетворень, і все це вимагає принципових змін механізмів стратегічного менеджменту в банках. Сьогодні, наприклад, відбувається глобальна масштабна діджиталізація бізнес-процесів банківських установ (у 2022 році у країнах Європейського Союзу рівень оцифрування банківської інформації склав понад 90%, а частка осіб, що використовують онлайн-банкінг, у середньому склала 80%), суттєво змінюється роль банків в економіці, які сьогодні стають повноцінними центрами з комплексного фінансового обслуговування. Водночас в останні роки відбулась значна трансформація банківської системи України, були підвищені вимоги НБУ до обсягів статутного капіталу банків, здійснено оптимізацію структури органів регулювання та нагляду, суттєво зменшилась кількість банків на ринку тощо. І все це відбувалось у вітчизняному банківництві на тлі поглиблення економічної кризи, коронавірусної пандемії та розгортання військового конфлікту, який у 2022 році переріс у повномасштабну російсько-українську війну. Все це змінює середовище функціонування українських банків та підкреслює актуальність аналізу шляхів адаптації банків до трансформаційних змін, у першу чергу перегляду засобів стратегічного позиціонування банку на визначених сегментах ринку банківських послуг, технологічних та інфраструктурних змін в його діяльності, усвідомлення рівня готовності персоналу банку до перетворень, – і все це потребує їх комплексного поєднання у цілісну систему стратегічного управління банку, яка має бути сформована у відповідності до сучасних реалій розвитку банківської системи.

Базові постулати стратегічного управління банку наведено в наукових працях таких зарубіжних дослідників як К. Балтроп, Т. Кох, П. Роуз, Дж. Сінкі, А. Томпсон та інші. Суттєвий внесок у дослідження проблем стратегічного управління банку внесли такі українські вчені як Г. Азаренкова,

О. Вовчак, О. Дзюблюк, А. Кузнєцова, С. Дробишевський, С. Леонов, Л. Примостка, Т. Савченко, І. Чернявський та інші.

Водночас, у сучасних нових умовах окремі теоретичні і прикладні проблеми набувають нового розуміння та нової актуальності. Сучасного аналізу потребують, наприклад, питання визначення стратегічної позиції банку на ринку; оцінки ефективності діяльності банку в плані зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг; надважливі питання обґрунтування впливу процесів цифровізації банківської справи на стратегічне управління банку тощо. Саме актуальність цих та інших проблем сучасного стратегічного менеджменту банку обумовила вибір теми, мети та завдань даної кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних підходів та практики стратегічного позиціонування комерційного банку в умовах сучасних трансформацій банківської системи України. Така мета передбачає вирішення наступних **завдань**:

- обґрунтувати та систематизувати концептуальні підходи до розбудови системи стратегічного управління банку;
- визначити теоретичні аспекти впливу специфічних умов банківництва в Україні на стратегічний менеджмент банку;
- показати роль цифровізації в системі стратегічного менеджменту банку;
- здійснити діагностику ринкового середовища та стратегічних позицій банку на різних сегментах ринку банківських послуг України;
- дослідити діяльність банку по зміцненню власної стратегічної позиції на фінансовому ринку України;
- обґрунтувати вплив цифровізації банківництва на стратегічний банківський маркетинг;
- показати роль банківського персоналу у вдосконаленні стратегічного управління банку в сучасних умовах.

Об'єктом аналізу в роботі виступають комерційні банки та ті економічні відносини, які виникають у процесі розбудови стратегічного банківського менеджменту в умовах сучасного банківництва

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні підходи щодо стратегічного управління банку задля вдосконалення його в умовах трансформаційних змін в банківській системі України.

Методи дослідження. Теоретичною базою кваліфікаційної роботи виступають фундаментальні положення економічної теорії, теорії грошей, банківської справи, фінансового та стратегічного менеджменту, а також наукова література з питань стратегічного управління банку. У роботі використовувались такі загальнонаукові методи дослідження, як методи наукової абстракції, логічного узагальнення, порівняння та систематизації, синтезу, порівняльного і статистичного аналізу, оптимізаційні методи.

Інформаційно-фактологічну базу даної роботи склали законодавчі та нормативно-правові акти з питань регулювання діяльності банків; статистичні та аналітичні дані Державної служби статистики України та НБУ; дані фінансової звітності банків, рейтингових агенцій та консалтингових компаній; інформація МВФ та Світового банку; наукові публікації фахівців з питань стратегічного управління банку.

Характеристика структури роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, які налічують сім підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі здійснено аналіз теоретичних засад управління банком у сучасних умовах з наголосом на стратегічні аспекти такого управління. Окреслено концептуальні підходи до побудови системи стратегічного управління банком, теоретичні аспекти такого управління в специфічних умовах трансформації банківської системи України та показано роль і значення застосування цифрових технологій в системі стратегічного менеджменту банку. У другому розділі відтворено практику стратегічного позиціонування банку на ринку фінансових послуг України для чого здійснено діагностику як ринкового середовища, так і стратегічних позицій окремого банку на різних сегментах ринку та надано характеристику діяльності банківської установи щодо зміцнення власної стратегічної позиції на ринку. У третьому розділі в рамках проблематики удосконалення стратегічного

банківського управління показано вплив цифрового банкінгу на стратегічний банківський менеджмент та виокремлено і проаналізовано роль банківського персоналу у вдосконаленні стратегічного управління сучасною банківською установою.

Обсяг кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел і додатків. Теоретичні узагальнення та практичні висновки в роботі верифікуються статистичним, табличним та графічним матеріалом згідно з посиланнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Концептуальні підходи до розбудови системи стратегічного управління банком

Історично різні концепції стратегічного управління виникли внаслідок викликів і загроз, які і з'явилися і прогнозувалися на майбутнє економічними суб'єктами. Економічні організації постійно відчували посилення нестабільності у внутрішньому і зовнішньому середовищі та загострення конкуренції на ринку. У таких умовах об'єктивно відбувалася еволюція систем управління, і в результаті у 60-тих роках ХХ століття з'явився стратегічний менеджмент. На перших етапах тільки великі компанії мали відповідні ресурсні можливості розробляти та втілювати у життя систему стратегічного управління як передового на ті часи підходу в організації бізнесу. В подальшому досвід великих бізнесів, їх засоби й методи стратегічного менеджменту почали використовувати малі та середні підприємства, які діяли у різних галузях економіки, що на практиці підвищувало їх рівень конкурентоспроможності та допомагало отримувати позитивний, гарний фінансовий результат у ринкових умовах [61].

Сучасне розуміння наукового поняття «стратегічне управління» не є однозначним, у науковій спеціальній літературі розглядаються різні підходи до його трактування, які узагальнено можна визначити як процесний, цільовий, системний та комплексний.

Процесний підхід обумовлює розуміння стратегічного управління як окремого процесу, який складається із певних та послідовних взаємопов'язаних дій. При цьому кінцева мета діяльності комерційного банку досягається через взаємозв'язок між процесами та їх складовими, які є визначальними у функціонуванні організації. Згідно з цим підходом,

діяльність банку спрямована на контроль результатів виконання дій. Проте процесний підхід виступає лише похідним етапом від функціонування системного підходу, так як процес забезпечує існування системи. Системний підхід спрямований на дослідження й аналіз параметрів системи, а процесний вивчає функціонування системи, тобто тільки певну зміну властивостей.

Тому, безумовно, використання системного підходу більш обґрунтоване, адже сам банк функціонує як певна економічна система, яка виступає як сукупність пов'язаних елементів, взаємодія між якими – обов'язкова умова діяльності фінансової установи. За таким підходом головні особливості системи визначаються складом і властивостями її структурних елементів та обумовлюють урахування усіх чинників, які впливають на управлінські рішення. Саме система має здатність реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, і це якраз підтверджує її цілісний системний характер. Певні зміни в характеристиках одного елемента впливають на функціонування інших.

Відомо, що як і будь-яка економічна система, окрема банківська установа проходить різні етапи життєвого циклу, протягом яких здійснюється розвиток, відбувається прогрес чи регрес, і це потребує постійного удосконалення в управлінні. А тому дуже важливо здійснювати аналіз та прогнозування, моделювати майбутні зміни та намагатись впливати на них, відпрацьовувати контроль за дотриманням визначених орієнтирів розвитку щоб досягати цілей.

Розвиток банківської установи має свої етапи життєвого циклу, на протязі яких може відбуватися прогрес чи регрес, який вимагає постійного та ефективного удосконалення в управлінні важливо контролювати та впливати на зміни в управлінні (рис. 1.1). Що стосується цільового підходу, то він передбачає виокремлення певних цілей, таргетів, досягнення яких і забезпечує специфіку діяльності банківської установи. Для цього потрібно формувати довгострокові та середньострокові цілі розвитку і засоби їх досягнення. Водночас, визначають також поточні цілі, які мають бути більш гнучкими, тому що можуть змінюватися у зв'язку зі змінами зовнішнього та

внутрішнього середовища. Проте вони визначаються тільки у відповідності до стратегічної цілі та орієнтовані на забезпечення досягнення продуктивних результатів.



Рис. 1.1. Етапи стратегічного управління в банківській системі
Джерело: сформовано автором на основі використання джерела [51]

Що стосується цільового підходу, то він передбачає виокремлення певних цілей, таргетів, досягнення яких і забезпечує специфіку діяльності банківської установи. Для цього потрібно формувати довгострокові та середньострокові цілі розвитку і засоби їх досягнення. Водночас, визначають також поточні цілі, які мають бути більш гнучкими, тому що можуть змінюватися у зв'язку зі змінами зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте вони визначаються тільки у відповідності до стратегічної цілі та орієнтовані на забезпечення досягнення продуктивних результатів.

Якщо узагальнити наведені підходи, то можна виокремити такі основні характеристики стратегічного управління в банку:

- таке управління реалізується топ-менеджментом банку на основі стратегічних рішень акціонерів банку;
- воно розглядає людський потенціал як найважливіший системно утворюючий елемент розвитку банку;
- стратегія орієнтує продажі банківських послуг на найбільш повне та ефективно задоволення потреб клієнтів;

- вона гнучко реагує на постійні зміни мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища на основі оптимальних управлінських рішень, які надають додаткові конкурентні переваги фінансовій установі на ринку;
- таке управління створює основу для стабільного функціонування банку в найближчій та подальшій перспективі, при цьому дозволяє досягти своїх цілей та завдань;
- воно є нескінченним і постійним процесом як розробки стратегії, так і її послідовної реалізації, відслідковування, коригування та контролю;
- воно аналізує і моделює зміни екзогенного та ендогенного середовища, їх вплив на банк, виділяючи потенційні загрози і можливості;
- таке управління своєчасно та належно реагує на зміни, які здійснюються через певну корекцію стратегії або навіть через зміну стратегічних цілей;
- воно визначає основні шляхи розвитку банку згідно зі стратегічними цілями [54].

Важливо також підкреслити, що стратегічному управлінню як власне економічній системі властиві такі риси:

- 1) варіативність – тобто можлива розробка альтернативних сценаріїв подальшого розвитку комерційного банку;
- 2) довгостроковість – адже стратегічне управління повинно реалізовуватися в часових межах від п'яти років і більше;
- 3) творчий підхід як такий всебічний, різноплановий підхід до досліджуваних питань, який допомагає по-новому використовувати існуючу інформацію та можливості для генерування новаторських стратегій [2; 61].

У цілому різні підходи до визначення характеристик стратегічного управління банківською діяльністю у значній мірі різнопланові, а відмінності між ними лежать у сфері формування пріоритетів розвитку банківської установи. Проте ці підходи бажано застосовувати разом, у комплексі, адже, наприклад, брати до уваги лише людський потенціал явно недоцільно.

Безумовно, необхідно також врахувати окрему довгострокову ціль банку, як стратегічну, на зразок зростання ринкової вартості кредитної установи, збільшення рівня рентабельності капіталу, активів, розширення власного сегменту ринку банківських послуг, зростання спектру фінансових послуг, значного збільшення клієнтської бази тощо. Таким чином, дуже важливо, щоб банк виокремлював та ставив перед собою довгострокову стратегічну ціль і вже залежно від стадій свого розвитку та чинників впливу обирає різні підходи до стратегічного управління.

У концептуальному розумінні змістовного наповнення поняття «стратегічне управління банку» необхідно також розглянути такі його характеристики як мета, суб'єкти та об'єкти, принципи та функції.

Визначальна мета стратегічного менеджменту банків полягає у розбудові такої системи управління діяльністю банку, яка через аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища дає змогу сформулювати місію та цілі кредитної установи, створювати, втілювати у життя та вдосконалювати стратегію її розвитку в такий спосіб, щоб забезпечити отримання найбільш ефективних економічних та соціальних результатів та досягнення стратегічних цілей, визначених самим банком [17; 50].

Функціонування банку здійснюється завдяки апарату управління, який складається з тих суб'єктів управління, що безпосередньо здійснюють вплив на об'єкт управління. Суб'єктами стратегічного менеджменту виступають керівний персонал банку, тобто ті посадові особи та колегіальні органи (правління, ради, робочі групи тощо), які затверджують та ведуть контроль за виконанням стратегічного рішення. Водночас, до цього переліку суб'єктів стратегічного управління, як правило, включають акціонерів банку, власників, інвесторів, а також загалом весь персонал банку, тому що на останніх покладено в цілому технічне виконання прийнятих том-менеджментом рішень.

Об'єктом стратегічного управління є власне самий комерційний банк, а також зміни як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищі його

функціонування [32]. Постійне швидке реагування менеджменту банку на трансформацію ринкової кон'юнктури, загрози та виклики, які виникають у системі забезпечує банку стратегічну конкурентну перевагу на ринку і можливість залишатися фінансово стійким та платоспроможним.

Після створення та при подальшому функціонуванні будь-яка банківська установа для здійснення ефективної діяльності має ставити перед собою стратегічні цілі та при цьому спрямовувати свої зусилля на їх досягнення. Проте такі орієнтири бувають різними та залежать від розуміння пріоритетів серед акціонерів банку. Тому необхідно доводити основні цілі, які, як правило, ставлять перед собою банки: зростання частки ринку; отримання лідерських позицій у галузі; висока якість банківських послуг; кон'юнктурно вигідні ціни на послуги; більш широкий асортимент послуг, які пропонуються банком; реноме, репутація серед клієнтів; якість процесу обслуговування; зростання конкурентоспроможності на міжнародному ринку; якомога більш повне задоволення потреб клієнтів; нові можливості щодо зростання фінансових показників діяльності [26; 51].

До концептуальних характеристик стратегічного управління належить також перелік принципів, яких має дотримуватися менеджмент банку щоб досягти довгострокових цілей та реалізувати ефективно управління банківської установи в мінливих умовах (табл. 1.1).

Маючи на увазі основні характеристики стратегічного управління в рамках різних підходів до його трактування, принципів та суб'єктів, наголосимо, що сутність стратегічного управління не можна фіксувати в одному напрямку, тому що це звужує розуміння проаналізованого поняття. Отже, на наш погляд, стратегічне управління банку – це по суті діяльність, що орієнтована на досягнення якісних і кількісних цільових орієнтирів процесу розвитку банку через здійснення постійних змін в організації бізнес-процесів як реакцію на виклики екзогенного та ендогенного середовища з урахуванням його ресурсних можливостей.

Принципи здійснення стратегічного управління у банк

Принцип 1	Характеристика 2
Регламентації	дотримання окремих правил, положень, інструкцій, стандартів, норм та інших визначних нормативних документів, які регулюють діяльність банку
Комплексності	стратегічний менеджмент здійснюється за всіма напрямками діяльності банківської установи
Спеціалізації	кожен підрозділ має певні функції, тобто ті операції, по яким вони несуть повну відповідальність за їх результати
Перспективності	стратегічне управління орієнтується на тривалу у часі перспективу, звідси бажано уникати стратегічних помилок, тому що їх наслідки неможливо змінити або виправити
Цільового спрямування	за обраною стратегією менеджмент банку має послідовно проводити її, підпорядковуючи свої тактичні дії стратегічним цілям
Гнучкості	стратегічний менеджмент здійснюється у сфері високої невизначеності і ризиків, які розподілені в часі, тому керівництво банку завжди має бути готове до проведення коригувальних змін
Порівняльності	при визначенні довгострокових цілей, їх досягнення потрібно бачити реальні можливості банку. Якщо банк тільки впроваджує систему стратегічного менеджменту, тому треба ставити цілі короткострокового характеру, щоб вони точно були реалізовані
Послідовності	втілення стратегії в життя здійснюється крок за кроком: рішення довгострокових завдань йде через виконання значної кількості оперативних цілей на кожному з окремих етапів управління банком. Цілі реалізуються через послідовну роботу, постійне контролювання реалізації стратегії
Інформаційного забезпечення	побудова системи збору та аналізу інформації допомагає своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Щоб розробляти ефективну стратегію, бажано врахувати велику кількість чинників. Правильна оцінка внутрішніх ресурсів допомагає реалізувати заплановану стратегію
Пріоритетності	тривала у часі стратегічна політика є пріоритетною і основною протягом подальшої роботи кредитної установи. Визначена стратегія розвитку та шлях її реалізації формують всі оперативні плани діяльності банку. Як правило, на цьому етапі відбувається затримка, а тому бажано швидко прийняти рішення бо дуже часто поточні інтереси переважають над стратегічними
Творчого підходу	розробка та втілення інноваційних підходів до стратегічного управління повинна забезпечити творчий підхід та максимальне використання інноваційного потенціалу персоналу, відповідального за стратегічне управління
Рентабельності	моніторинг кон'юнктури фінансового ринку задля забезпечення оптимального ціноутворення щоб отримати високі показники рентабельності банківництва
Мінімізації ризиків	оцінювання в управлінні фінансовими ризиками щоб забезпечити оптимальне співвідношення між прибутковістю та ризикованістю
Міри задоволення потреб клієнтів	орієнтація на потреби клієнтів шляхом збереження та зростання клієнтської бази, надання споживачам банківських послуг якісного сервісу

Джерело: сформовано автором на основі використання джерел [25; 66]

Розробка та реалізація концепції стратегічного управління банку передбачає також врахування рекомендацій міжнародних структур. Наприклад, Базельський комітет з банківського нагляду у своєму відомому

документі «Удосконалення корпоративного управління в кредитних організаціях» визначає основні достатньо конкретні підходи, які визначають ефективність системи управління банківською установою, а саме:

- відповідність діяльності банку обраній ним стратегії;
- наявність у банківській установі бізнес-плану і рівень його виконання;
- розробку та розмежування посадових обов'язків, ведення підзвітності на всіх рівнях банку;
- продуктивність діяльності Ради директорів;
- контроль з боку менеджменту за проведеними банком операціями;
- транспарентність управління тощо [14].

Таким чином, діяльність будь-якої банківської установи, при реалізації процесу стратегічного управління має на увазі моніторинг виконання цільових орієнтирів стратегічного розвитку банку задля оцінки ефективності та розуміння ранніх ознак відхилень фактичних показників від планових. У рамках аналізу систем стратегічного управління, які використовують банки, бажано звернути увагу на ряд найбільш розповсюджених недоліків, серед яких подають, як правило, нечітку усвідомлену стратегію, невідповідність між розробленою стратегією та такими заходами, які повинні втілювати цю стратегію та межі головних показників результативності, які зорієнтовані на стратегію.

Необхідно підкреслити, що найважливішими напрямками реалізації процесу стратегічного управління, на наш погляд, виступають:

- визначення ключових пріоритетів розвитку банку та перспективна розробка і реалізація сценаріїв майбутнього розвитку, які спрямовані на здійснення місії банку;
- реалізація самого управлінського процесу як забезпечення відповідності між цілями (стратегічними, операційними та тактичними), існуючими ресурсами та діями банку в умовах постійних змін на фінансовому ринку та у фінансових технологіях як в Україні, так і у світі.

Аналіз еволюції розвитку концепцій стратегічного управління та теорій банківського менеджменту свідчить про зміни у наукових поглядах. Маючи на

увазі постійні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому діє банк, саме побудова й реалізація концепції стратегічного управління повинна базуватися на урахуванні суттєвих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, де здійснює свою діяльність банківська установа. Водночас, стратегічне управління включає також моделювання сценаріїв стратегічного розвитку фінансової установи, вибір остаточної стратегії з бажаними кількісними й якісними таргетами та її поетапне втілення з відповідною системою контролю. Безумовно, що всі етапи менеджменту процесом стратегічного управління комерційним банком мають бути при цьому взаємопов'язані, щоб мати можливість втручання суб'єктів стратегічного менеджменту в такі ситуації, які потребують оперативного прийняття необхідних управлінських рішень з метою забезпечення фінансово стабільного функціонування банку.

1.2. Теоретичні аспекти стратегічного банківського менеджменту в умовах трансформації банківської системи України

Сучасний стан ведення банківництва в Україні та аналіз базових елементів його реалізації, свідчать, що в діяльності банків застосування в реаліях інструментів стратегічного управління знаходиться на низькому рівні, спостерігається нечітка визначеність щодо їх довгострокових цілей, немає тісних зв'язків між різними структурними підрозділами банку, а також існує недосконала система мотивації персоналу щодо досягнення цільових результатів найбільш оптимальним способом.

Ці проблемні питання потребують вирішення враховуючи, що сучасне середовище діяльності банків визначається непередбачуваністю, ризиками та постійними змінами. Сучасний механізм реалізації стратегічного управління банку обов'язково повинен враховувати ті нові тенденції, які були сформовані значними змінами в банківському секторі та фінансовій системі як України так і світу. По-іншому, базовими теоретичними аспектами розбудови системи

новітнього стратегічного управління банку мають бути:

- активне втілення в банківництво технологічних та інформаційних інновацій, особливо процесів цифровізації, які в даний час проникли та поширюються в банківській системі на всіх рівнях її функціонування;
- реалізація бізнес-моделі клієнтоорієнтованого банківського бізнесу, яка базується на системі фінансових, консультаційних та посередницьких послуг, максимально враховуючи при цьому потреби споживачів та рівень їх фінансової спроможності;
- виокремлення найбільш рентабельних напрямків діяльності, тому що сучасне банківництво вимагає не універсальності, а спеціалізації;
- максимально ефективне управління персоналом, тому що виключно людський ресурс виступає інструментом реалізації усіх перетворень в організації;
- визначення майбутніх векторів розвитку як базової складової стратегічного плану управління банку [37].

Отже, безумовно логічним буде розбудовувати систему стратегічного управління банком в умовах значних трансформаційних процесів у банківському секторі України шляхом послідовного вирішення наступних завдань:

- визначення, констатація проблем у наявній системі стратегічного управління банком;
- встановлення основних складових сучасних теоретичних засад стратегічного управління банком;
- визначення інструментарію реалізації стратегічного менеджменту банку;
- формування сценаріїв стратегічного розвитку комерційного банку та вибір найбільш ефективної стратегії управління ним;
- постійне відслідковування зовнішніх та внутрішніх змін фінансового середовища та їх впливу на організацію стратегічного менеджменту банку [37].

Поява проблем, які унеможливають старі підходи до теоретичних

засад стратегічного управління банком, обумовлена тим, що сучасне ринкове середовище банківництва характеризується непередбачуваністю та постійними змінами. Ці зміни суттєво трансформують механізми здійснення бізнес-процесів у банку, наприклад, систему маркетингу, комплекс внутрішніх комунікацій, ризик-менеджмент тощо внаслідок появи нових елементів бізнес-моделей банків на основі використання ІТ-технологій, виникнення нових, більш складних системних ризиків, створення нових банківських продуктів. Водночас, сама швидкість трансформаційних змін з кожним роком зростає. Наприклад, оновлення у функціональному забезпеченні платформ, на яких функціонує інтернет-банкінг має відбуватись по суті щоденно. Зрозуміло, що сформовані раніше теоретико-методичні засади стратегічного управління банку не передбачали таку швидкість змін.

При цьому, динамічні зміни у зовнішньому середовищі, які ускладнюють можливості передбачення, прогнозування умов банківської діяльності, відбуваються також паралельно з постійними змінами у банківському законодавстві України.

Безумовно, це у значній мірі, впливає на розбудову стратегічного менеджменту банку. Зміни останніх років в Україні призвели до значного скорочення чисельності банків внаслідок їх неспроможності виконувати встановлені Нацбанком України нормативи, тобто по суті неспроможності існуючого у банків стратегічного управління вчасно й ефективно відреагувати на зміни, які відбулись.

Ще однією проблемою, на думку фахівців, була і є для банків неспроможність персоналу швидко пристосовуватися до змін в організаційному та функціональному середовищі банку. Загальновизнаним є той факт, що персонал часто не може працювати в нових умовах з інноваційними банківськими послугами та сприймати активне впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси банку, бо це вимагає відповідного рівня технологічних навичок.

Проблемою є також скорочення клієнтської бази, в рамках якої фізичні особи не укріпились у довірі до банків, а юридичні особи, як відомо, мають

суттєві фінансові труднощі у зв'язку з економічною кризою та війною в Україні. Фінансова криза також вимагає перегляду теоретичних засад стратегічного управління банку, хоча вона не поміняла існуючих підходів до стратегічного управління, тому що банківські кризи відбуваються в Україні надто часто. Саме тому існуюча система стратегічного управління банком уже була спрямована на подолання таких проблем.

Таким чином, формулюючи основні складові сучасної теорії стратегічного управління банку та виходячи з вищенаведених проблем, такими теоретичними аспектами повинні бути:

- екзогенні та ендогенні зміни середовища, у якому функціонує банк;
- ступінь конкуренції на ринку по окремих сегментах ведення банківського бізнесу;
- позиція банку в ринковому конкурентному середовищі;
- система різних політик банку (кредитна, депозитна, процентна, маркетингова, інноваційна та інші), які комплексно реалізують його стратегічне управління;
- таргети як цільові маркери діяльності банку;
- фінансова раціоналізація напрямків діяльності банку.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища у якому діє банк має відбуватись не тільки через розуміння чинників та шоків, які виникають у банківській сфері, але їх дію у суміжних галузях та сферах діяльності. Водночас, при цьому досліджуються не тільки негативні фактори, які впливають на зниження фінансових показників діяльності банку, але й різноманітні інноваційні винаходи, які суттєво підвищують ефективність діяльності банку в сучасних умовах.

Значною за своєю вагою частиною теорії стратегічного управління банком є розуміння поняття «конкуренція». Надзвичайно актуальним є встановлення рівня конкуренції у банківській системі України та визначення при цьому конкурентної позиції безпосередньо окремого банку. Рівень конкуренції на ринку дозволяє показати загальні показники середовища (умови), в якому буде функціонувати банк та буде реалізовувати власну

стратегію згідно із загальним рівнем розвитку конкуренції та концентрації на ринку. У свою чергу, кількісні параметри конкурентної позиції банку допомагають створити рейтингову оцінку та зафіксувати місце, яке займає банк, на ринку. Ну а саме визначення конкурентної позиції по окремим напрямкам банківської діяльності дозволяє виокреми фінансово привабливі напрями подальшого розвитку.

Найбільш складною частиною теоретичних засад стратегічного менеджменту банку є комплекс його спеціальних політик, тобто ефективне проведення та всебічна системна взаємодія маркетингової, депозитної, кредитної, відсоткової, інноваційної, брендової політик, політик кібербезпеки та управління персоналу, які саме у комплексі забезпечують досягнення визначеної місії банку.

При трансформаційних змінах у банківській системі маркетингова політика банку зазнає найбільших змін. Набори банківських продуктів, канали збуту, комунікації з клієнтами, методи стимулювання продажів банківських послуг та організація мережі їх реалізації – все це набуло дуже значних змін у результаті впровадження інновацій та ІТ-технологій у бізнес-процеси банку. А, отже, головною проблемою в цьому сенсі для банків залишається висока вартість втілення інновацій, ризик їх неефективної віддачі та швидкого старіння. Тому, поряд із суттєвим скороченням операційних витрат банку після втілення інновацій, він також несе значні витрати по їх реалізації на стадії запуску та подальшої підтримки.

При значному скороченні відділень та філій банків, реалізація депозитної політики також значно ускладнюється. Як правило, залучення депозитів супроводжується безпосереднім спілкуванням менеджера банку з клієнтом, при цьому значна кількість депозитних вкладів відкривається при наданні клієнту інших послуг. Окрім того, обмежує депозитну політику банку в сучасних умовах існуюча недовіра населення до кредитних установ та несприятливі очікування щодо майбутнього вітчизняної банківської системи. Отже, депозитна політика в сучасних умовах у банків має бути спрямована на збереження уже існуючих клієнтів та залучення додаткових за допомогою

відсоткової та брендової політик.

Кредитна політика має тісний зв'язок з депозитною, тому що, як правило, залежить від обсягу депозитів та власних ресурсів. Водночас, війна та кризові явища в банківській системі вимагають від банків сьогодні максимально збільшувати рівень вимоги до позичальників та знижувати кредитні ризики, навіть незважаючи на скорочення прибутковості операцій.

Основним трендом відсоткової політики у сучасних умовах діяльності банку є диверсифікація відсоткових ставок у залежності від клієнтів та комплексності послуг. Саме індивідуальний підхід у формуванні відсотків в межах різних банківських продуктів для різних клієнтів дозволяє банку збалансувати попит і пропозицію.

Інноваційна політика банку сьогодні в умовах трансформаційних змін в Україні виступає не просто бажаним вектором розвитку банку, а необхідною умовою його діяльності. Відсутність інтернет-банкінгу, розвиненої системи платіжних терміналів, електронного документообігу та інших втілень цифрових технологій знижує конкурентоспроможність банківських установ у десятки разів.

Активна діджиталізація банківської діяльності призвела до зростання ризику кібератак на внутрішню комп'ютерну систему банку, включаючи при цьому банкомати та термінали. Саме цей факт обумовлює зростаючу важливість політики інформаційної або кібербезпеки банківської установи. Її головне завдання – це захист інформації клієнтів від витоку, протидія інтернет-шахрайству, безпека внутрішніх файлів на сервері банку тощо.

Брендова політика банку, його фірмовий стиль в сучасних умовах бізнесової діяльності має спрямовуватись у клієнтів на асоціації банку з надійністю, чесністю, високою якістю отриманих послуг та доступною ціною на всі банківські продукти.

Політика управління персоналом у системі стратегічного менеджменту банку в умовах трансформаційних змін в банківській системі надзвичайно важлива. Персонал має бути не просто кваліфікований та відповідальний, але й завжди морально підготовлений до постійних змін, а отже, до необхідності

постійно працювати над собою, проходити різні тренінги та курси підвищення кваліфікації. Протягом останніх років кількість потрібного персоналу в банку значно скоротилась, а сама роль персоналу зазнала значних змін. Велику кількість касирів та менеджерів у відділеннях замінили автоматизовані термінали та банкомати, а бек-офіс банку суттєво збільшив штат ІТ-спеціалістів. При цьому, в рамках ефективної реалізації стратегічного управління банку, його персонал зобов'язаний бути обізнаним як з поточними, так і зі стратегічними планами банку та бути орієнтованим на виконання таких завдань на кожній стадії власної роботи.

Не забуваймо також, що статус банку визначають і ще багато інших чинників, таких як особа власника, директора, їх професійні та моральні якості, спроможності управляти бізнесом, реноме у діловому світі. Безумовно, надважливу роль відіграє штатне наповнення банківської установи висококваліфікованими кадрами, тому що клієнти звертаються не тільки для отримання певної фінансової послуги, а й для того, щоб послухати пораду банка в різних фінансових ситуаціях. А щоб гарантувати високу якість роботи, менеджмент банку зобов'язаний сформувати сильну команду, спроможну підтримувати високий рівень конкурентоспроможності своєї установи [12]. Специфіка стратегічного управління банку полягає в тому, що результатом кожного різновиду наведених політик є досягнення певного таргету, тобто своєрідного цільового маркера, по якому можна оцінювати ефективність відповідної політики.

Суттєво важливо виокремити серед теоретичних аспектів стратегічного управління банку таку складову як моніторинг реалізації стратегії, аналіз та оцінка можливих змін. Безумовно, якісний моніторинг виконання обраної стратегії, досягнення планового рівня показників та міри реалізації окремих заходів, дозволяють бачити певні відхилення, через які можливі негативні зміни у запланованих фінансових результатах. У всякому разі практика свідчить, що досягнення всіх поставлених цілей та планових показників неможливе без коригування стратегії. Таке коригування обумовлене дією численних неспрогнозованих чинників внутрішнього та особливо зовнішнього

середовища, а це може вплинути на різні ділянки роботи банку та вимагає своєчасного коригування його стратегії.

Звідси, менеджмент банку має бути досить гнучким, адже вплив численних чинників потребує коригування стратегії. Це має відбуватися з метою узгодження стратегії з тенденціями розвитку на ринку фінансових послуг та відповідно із цілями власників та місією організації. Тому завжди необхідне застосування ефективної технології, щоб своєчасно виявляти відхилення та підвищувати ефективність діяльності, а тому як інструментарій реалізації бажано використовувати технологію управління за цілями, матричні та експертні методи, стрес-тестування [10].

Система стратегічного менеджменту банку, повинна мати аналітичний характер, тобто не тільки констатувати факти відхилення від заданих цільових параметрів чи етапів реалізації певних завдань, не тільки виявляти причини таких відхилень, а й включати систему стрес-тестування. Ця система встановлює слабкі місця управління та дозволяє вчасно застосувати превентивні заходи попередження різних шоків. Таким чином, проходження окремою банківською установою процесу стратегічного управління потребує постійного дослідження та аналізу, а це неможливе без застосування чіткого інструментарію. Правильний підбір та оптимальне поєднання інструментів, своєчасність їх застосування допомагає здійснювати ефективне стратегічне управління на кожному етапі та завжди сприяє досягненню визначених цілей.

Вищенаведені теоретичні аспекти стратегічного управління банку в сучасних умовах трансформаційних змін банківської системи України пояснюють якісно нові стратегії для банку, які передбачають вибір найбільш фінансово ефективних видів діяльності установи, можливості більш швидкого адаптування до змін та протидіяти внутрішнім і зовнішнім шокам. Домінантна увага має приділятися тим аспектам стратегічного управління банківської установи, які забезпечують саме динамічність її розвитку та своєчасні зміни у функціонуванні установи, тобто дуже важливо мати інноваційну складову в системі менеджменту банку, здійснювати оперативну оцінку ситуації на ринку та, безумовно, вносити необхідні коригування у різні види політик банку.

Якщо визначити та усвідомити той факт, що найбільш важливими сьогодні складовими стратегічного управління банківської установи виступають інновації та персонал, то саме методичному забезпеченню щодо їх оцінювання у подальшому потрібно приділити значну увагу.

Узагальнюючи аналіз теоретичних засад стратегічного управління банку та маючи на увазі трансформацію банківської системи України, під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників мабуть буде логічно сутність стратегічного управління банку з урахуванням його пристосування до трансформаційних змін у банківській системі України подати за допомогою рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні етапи трактування сутності стратегічного управління банку
Джерело: сформовано автором на основі використання джерел [8; 9]

Основні трансформаційні зміни в банківській системі безумовно вимагають заходів з адаптації банківських установ до таких трансформацій: збільшення рівня кіберзлочинності, цифровізація банківництва, скорочення кількості банків, війна суттєво впливають на кількісні та якісні орієнтири

розвитку банку, тобто на стратегічне управління. З іншого боку зміни до управління базами даних клієнтів, оптимізація кількості структурних підрозділів, трансформація маркетингової та продуктової політики також вимагають визначення певної траєкторії стратегічних змін в діяльності банку.

1.3. Цифровізація в системі стратегічного менеджменту банку: теоретичні підходи

Сучасна українська криза становить загрозу не тільки для рентабельної діяльності банків, але й у цілому для їхнього функціонування. Суттєвими причинами припинення діяльності банків в останні роки була їхня неспроможність долати ризики в банківництві та забезпечувати цифровізацію діяльності і сплачувати за своїми зобов'язаннями внаслідок недостатності ресурсної бази й розміру статутного капіталу.

За сучасними мірками банківська система є надто повільною стосовно цифрових каналів, дорога, ще й значно локальна. Банки сповідують філософію контролю й централізації, звідси вони будують свої центри обробки даних та формують приватну економічну безпеку баз даних та мереж, тобто несуть значні операційні витрати. Маючи величезні масиви даних, банки не застосовують їх у повній мірі. Повільні процеси цифровізації банківської системи особливо чітко проявляються у міжнародних платіжних операціях – через заходи влади з боротьби з відмиванням грошей та несплатою податків. Сучасна централізована модель управління грошово-кредитною системою національної економіки вимагає змін стратегії, більшої діджиталізації банківництва та банківського менеджменту.

Конкурентна позиція банку прямо та опосередковано взаємопов'язана, як власне вже зазначалось, зі стратегічним управлінням та стратегічним плануванням. У цих останніх сферах діяльності конкурентоспроможність є одним із цільових орієнтирів. Безумовно, важливим є розуміння бачення, місії та стратегічних цілей банку, які виступають фундаментальними засадами

здійснення загальної стратегії його розвитку як цілісної бізнесової одиниці, що якраз доводить необхідність системного підходу.

Стратегія банку у цьому сенсі є концепцією згортання діяльності дрібних філій, а стратегічний аналіз виступає як синтез управлінських та аналітичних функцій у відділеннях-лідерах. Робочий час філій обмежений, а digital-банк функціонує цілодобово, що дозволяє топ-менеджменту банківської установи максимально використати його внутрішній потенціал, а також скористатися сприятливими зовнішніми чинниками та ще й мінімізувати втрати від появи негативних для банку подій на ринку. Безумовно, наслідком буде значна кількість звільнених банківських працівників як негативний бік цих змін.

Після того як визначаються основні стратегічні напрямки та конкретні цілі розвитку банку, як зазначає З. Живко: «...формується набір стратегічних альтернатив та, на основі оцінювання їхньої перспективності та вигідності з економічної точки зору, здійснюється відбір найкращої» [18].

Найважливіша сучасна тенденція у банківництві полягає у тому, що клієнти поступово перестають ходити в банківські установи. Сьогодні, після пандемії коронавірусу COVID-19 та в умовах війни digital-стратегія в роздрібних філіях банків базується на застосуванні Інтернету та мобільного банкінгу, який використовує цільова аудиторія. Саме це потребує глибокого вивчення проблем клієнтів, цифровізації та автоматизації терміналів самообслуговування.

Історично першими, як відомо, цифровими інструментами були безконтактні картки гонконгського Octopus або лондонського Oyster. Для прикладу, Banco Original – перший бразильський цифровий банк, який щороку досліджує особисті цілі своїх клієнтів. Якщо значна кількість клієнтів вказують, наприклад, на особисту мету – купівлю автомобіля певної марки, то банк може здійснити гуртову закупівлю автомобілів зі знижкою, а потім надати клієнтам пропозицію – зробити покупку або отримати кредит. Таким чином, застосовується по суті соціальний краудфандінг.

У системі стратегічного планування завжди існує перелік питань, на які

потрібно знаходити відповідь менеджменту банку. У класично побудованих організаційних структурах банків виникають питання, які суперечать успішним цифровим інноваціям. Для прикладу, у філіях іноді не розуміють, що відбувається в кол-центрі, а підрозділ, який керує терміналами самообслуговування, не комунікує з відповідальними за Інтернет, наслідком такої ситуації є затримки обробки трансакцій, неузгодження в передачі даних, іноді навіть внутрішньобанківська конкуренція, коли ключові результати підрозділів пов'язані зі залученням та утриманням клієнтів на певному каналі.

Ще однією проблемою цифровізації для маркетологів і менеджерів нижчого рівня в організаційній структурі виступають слабкі повноваження впливу на бюджет вдосконалення мобільного банкінгу, якості Інтернету, застосування соціальних мереж та медіа.

При розробці планів цифровізації необхідно аналізувати баланс банківської установи, стан її дебіторської та кредиторської заборгованості, ситуацію з позабалансовими рахунками. Структура та якість активів і пасивів аналізується у динаміці, визначається частка рентабельних та неприбуткових активів, розглядаються за групами, передбаченими планом рахунків та здійснюється порівняння з аналогічним періодом минулого року [33]. Окреслюють ті цифрові заходи, які проведені банком за для зростання доходів, скорочення витрат, поліпшення якості активів. Специфічну увагу банківські фахівці приділяють аналізу кредитних операцій як головного джерела доходів банку.

Щоб зрозуміти здатність банку залучати ресурси, потрібно виокремлювати частку коштів фізичних і юридичних осіб у загальній сумі зобов'язань, досліджувати тенденції щодо їхнього збільшення чи зменшення.

Сучасні банки ставлять акценти саме на новий рівень онлайн-обслуговування на відформатованих сайтах банку, в терміналах самообслуговування, за допомогою мобільного банкінгу. На основі застосування Інтернету і мобільного банкінгу сьогодні з'явилася абсолютно нова генерація клієнтів, які грамотні в цифровому сенсі, але вкрай нетерплячі, цинічні та уміють домагатися своїх потреб і мотивів.

Ще одним нюансом стратегічного управління в умовах цифровізації є розробка ефективної системи підтримки клієнтів, заснованої на брендингу. В цьому сенсі створюється система показників, застосування якої виступає інформаційною базою для прийняття рішень про потребу здійснення змін в обраній стратегії розвитку банку.

Експерти визначали кількість Інтернет-користувачів у світі у 2020 році у 4,5 мільярда людей, що складає майже 60% від усього населення Землі. Водночас, використання соціальних медіа по всьому світу сягнуло позначки в 3,8 мільярда користувачів. У такій ситуації просування в Інтернеті виступає одним із найбільш перспективних та ефективних маркетингових інструментів, банківської діяльності [33].

Визначальним кроком застосування цифрових технологій та повного оновлення фінансової системи виступає цифровий банк. Це такий банк, який фактично перейшов від фізичної, матеріальної структури, заснованої на будівлях та людях, до серверів і програм. Сучасне молоде покоління вже успішно користується послугами такого виду банку, хоча цього не можна засвідчити про старше покоління. Зрозуміло, що людство сьогодні поки що не готове до всезагальної стовідсоткової цифровізації банківської системи.

Удосконаленням цифрового, маркетингового управління в банку є підвищення повноважень та зростання «ваги» менеджера з соціальних медіа, як правило, до рівня віце-президента або директора та наявність у нього потужної команди. Соціальний медіа-маркетинг виступає комплексом «дій, які спрямовані на розкручування, просування і рекламу послуг або товарів компанії за допомогою соціальних ресурсів» [33].

Безумовно, сучасний банк повинен мати всі необхідні інструменти для надійного зберігання грошових коштів, прибуткового їх інвестування, безперебійного проведення платежів як усередині країни, так і за її межами, достатньо швидке перетворення безготівкових грошей у готівку тощо, але на сьогодні сучасний банк – це не те, куди ви ходите, а скоріше те, що ви робите.

Суттєву роль у стратегічному плануванні комерційних банків відіграє розробка digital-стратегії. Одним із прикладів такого стратегічного планування

в Україні виступає АТ «Райффайзен Банк Аваль», який ще з 2018 року функціонує на базі розробленої та затвердженої digital-стратегії. Ця стратегія охоплює створення Digital Hub, відкриття нових digital-відділень та розробку нових продуктів. Сьогодні в банку введено в дію новий Інтернет-банкінг для фізичних осіб Raiffeisen Online, а також оновлено мобільний додаток Raiffeisen Online, відкрито більше десятка digital-відділень у різних містах України, та, згідно з новою концепцією трансформації відділень втілено в життя нову функціональну роль digital-амбасадора, який надає консультації клієнтам з онлайн-каналами обслуговування у банку.

Такі дії менеджменту банку привели до посилення його конкурентоспроможності на ринку банківських послуг, збільшення довіри клієнтів та залучення нових. За останні роки АТ «Райффайзен Банк Аваль» отримав суттєві позитивні зміни внаслідок діджиталізації стратегії, яка охоплює створення Digital Hub, відкриття нових digital-відділень, впровадження інновацій та розробку нових продуктів і пошук нових можливостей. У результаті – зростання кількості споживачів банківських продуктів, та, особливо, постійних клієнтів.

Безумовно, важливим чинником, який впливає на стабільність банківської системи, виступає довіра населення саме цифровій системі економічної безпеки комерційного банку. Показниками, які дозволяють виміряти такий рівень довіри, виступає і темп зростання депозитів та кредитів, і частка довгострокових кредитів у кредитному портфелі, і частка власне гривневих кредитів. Інструментом зростання довіри населення до цифрових продуктів у банківській системі може слугувати також банківське рейтингування, адже якісні та відповідні ринковій ситуації банківські рейтинги допомагають споживачам банківських послуг приймати ефективні фінансові рішення, долаючи в цьому сенсі своєрідну інформаційну асиметрію та підвищуючи стабільність економіки на макrorівні [33].

Таким чином, за сучасних умов банківництво повинно базуватись на засадах стратегії діджиталізації своєї діяльності та менеджменту, на основі чого кожен банк повинен визначати особисті конкурентні переваги або слабкі

місця та встановлювати, які саме цільові сегменти ринку він спроможний забезпечувати окремими банківськими продуктами.

В Україні в якості довгострокової стратегії виступає поступове згортання роздрібної мережі та стратегія цифровізації на один – три роки. Така ситуація пояснюється соціальними, політичними, правовими, навіть воєнними чинниками. Старшій віковій групі клієнтів суто психологічно важко довіряти банку, який не присутній матеріально. Аналіз процесів діджиталізації діяльності комерційних банків дає можливість обґрунтувати не тільки власне поточну діяльність, а й перспективи подальшого розвитку банку як бізнесової одиниці, створити передумови для оцінки правильності управлінських рішень, які приймаються на виконання стратегічних підходів. Важливим чинником, який впливає на стабільність банківської системи, є безумовно рівень довіри населення до банків, до їх цифрових продуктів.

Цифровий банк має формувати релевантні (в залежності від місцеперебування та потреб користувача) та довірливі комунікації з клієнтом і йти туди, де його клієнти постійно спілкуються, тобто, у соціальні мережі. Соціальний медіа маркетинг в банківництві є найменш витратним каналом просування бренду/продукту на національному та глобальному рівні та в стратегічному сенсі – одним із найперспективніших інструментів. Цифровізація діяльності банківських установ, втілення інноваційних банківських продуктів та прогресивних маркетингових технологій є надзвичайно актуальними питаннями для стратегічного менеджменту вітчизняних банків.

Висновки до першого розділу

Існуючі у науковій літературі підходи до розуміння поняття «стратегічне управління» показують відсутність єдиного визначення сутнісно-функціональних характеристик цього поняття. Можна виокремити чотири наукові підходи до пояснення сутності стратегічного управління. Процесний

підхід обумовлює розуміння стратегічного управління як певного процесу, який складається із певної послідовності взаємопов'язаних між собою дій. Системний підхід наголошує та враховує головні особливості системи, які в свою чергу залежать від складу і характеристик її структурних елементів та забезпечують урахування усіх чинників, які обумовлюють вплив прийняття на управлінських рішень. Цільовий підхід передбачає визначення таргетів цільових маркерів, досягнення яких й визначає специфіку діяльності банківської установи. І, накінець, комплексний підхід передбачає об'єднання декількох підходів що стосуються організації діяльності банківської установи.

Стратегічне управління банківської установи визначається як окреслена у часі за виконавцями і ресурсами діяльність, орієнтована на досягнення якісних і кількісних цільових показників розвитку банку, зміцнення його конкурентної позиції на пріоритетних сегментах фінансового ринку у відповідь на виклики екзогенного та ендогенного середовища, враховуючи при цьому ресурсний та функціональний потенціал банку.

Основними принципами реалізації стратегічного управління у банку, дотримання яких дозволяє його менеджменту досягати довгострокових цілей та здійснювати ефективно управління кредитної установи в мінливих умовах виступають такі: комплексність, спеціалізація, регламентація, перспективність, цілеспрямованість, гнучкість, поетапність, інформаційне забезпечення, пріоритетність творчого підходу, прибутковість, мінімізація ризиків та задоволеність потреб клієнтів.

Базовими аспектами розбудови системи новітнього стратегічного управління банку виступають: активне втілення сучасних технологічних та інформаційних інновацій, які масштабно поширюються у банківському секторі на всіх рівнях його функціонування; побудова банківського бізнесу який орієнтується на клієнта і який базується на наданні комплексу фінансових, консультаційних та посередницьких послуг, максимально враховуючи уподобання клієнтів та рівень їх фінансової спроможності; фінансова раціоналізація та диверсифікація напрямків діяльності, тому що сучасне банківництво вимагає не універсалізації, а спеціалізації; ефективно

управління персоналом, адже виключно людський ресурс служить головним інструментом реалізації усіх перетворень в установі; прогнозування подальших напрямків розвитку як основної складової стратегічного плану управління банку.

У сучасних умовах основними складовими теоретичних аспектів стратегічного управління банку мають бути такі як зовнішні та внутрішні зміни середовища функціонування банку, рівень конкуренції на ринку по різних сегментах ведення банківського бізнесу, визначена конкурентна позиція банку на ринку, великий комплекс політик банку (деPOSITна, кредитна, відсоткова, маркетингова, інноваційна, брендова політика, політика інформаційної безпеки та політика управління персоналом), що системно забезпечують реалізацію його стратегічного управління, таргети або цільові маркери діяльності банку, фінансова раціоналізація та диверсифікація напрямків діяльності банку.

Сучасна банківська система повільно використовує цифрові технології внаслідок значної централізації. Конкурентні позиції банку прямо та опосередковано пов'язані не просто зі стратегічним управлінням та плануванням, але і з необхідністю застосування цифрових технологій за для стратегічного ринкового позиціонування банку. Як правило, стратегічні альтернативи розвитку банку в сучасних умовах базуються на ефективному впровадженні в банківництво цифрових фінансових технологій, застосування Інтернету та мобільного банкінгу. Розробка планів цифровізації банківської діяльності є невід'ємним елементом сучасного позиціонування банків, а розробка digital-стратегій виступає серцевиною стратегічного менеджменту банків.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ БАНКУ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

2.1. Діагностика ринкового середовища та стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку

В останні роки банківська система України відчула на собі мабуть найглибшу кризу за роки незалежності, а в результаті відбулось суттєве посилення регуляторних вимог до банків, повільне і поступове впровадження ризик-орієнтованого нагляду, значне зменшення кількості комерційних банків, які часто виконували фіктивні операції з метою обслуговування інтересів підприємств пов'язаного бізнесу акціонерів. Такий деструктивний вплив чинників внутрішнього фінансового середовища на стабільне функціонування банківської системи суттєвим чином посилювався низкою зовнішніх подій та процесів: спочатку локальний військовий конфлікт на сході України та анексія Криму, сьогодні – повномасштабна російсько-українська війна, значна волатильність цін на експортні товари, масштабна рецесія у реальному секторі економіки, внаслідок цього соціальна напруженість у суспільстві. Все це призвело до падіння обсягів кредитування фізичних та юридичних осіб, падіння якості активів, масової «втечі» вкладників та суттєвого зниження довіри населення до фінансових інститутів.

Дестабілізаційні процеси у банківському секторі також загострили конкурентну боротьбу між банками за залучення потенційного споживача їхніх послуг або хоча б утримання вже існуючого. Саме тому в першу чергу при визначенні стратегічних напрямів розвитку банківської установи виступає моніторинг існуючого стану кон'юнктури на ринку банківських послуг та ретроспективний і прогностно-перспективний аналіз пануючих трендів його зміни.

Аналіз середовища, в якому функціонує банк, має на меті оцінити бар'єри входу та виходу з такого ринку чи окремого його сегменту, ступінь насиченості банківськими послугами, а також дослідити мотиви поведінки конкурентів.

Діагностика ринкового середовища на різних сегментах банківського ринку в Україні, безумовно, пояснює різні рівні банківської конкуренції, такі підходи активно застосовуються зарубіжними та українськими ученими, фахівцями міжнародних фінансових організацій.

Проведені дослідження реального стану ринку доводять, що чим вищий рівень конкуренції у банківському секторі, тим нижча вірогідність появи дестабілізуючих факторів в економіці країни. Наприклад, фахівці Світового банку [69] доводять пряму кореляційну залежність між ступенями монополізації ринку банківських послуг та фінансовою стабільністю в країні, адже саме посилення конкуренції стимулює банки брати на себе більш різноманітні за характеристиками ризику та ухвалювати раціональні управлінські рішення.

Банківська конкуренція по суті є природним механізмом відбору найбільш раціональних та ефективних підходів та прийомів ведення банківництва, тобто системного вирішення операційних, інвестиційних технологічних, та організаційно-управлінських проблем, які супроводжують діяльність кожного банку. Необхідно підкреслити, що критерієм ефективності банку є показники рентабельності його діяльності [22].

Багато науковців з тематики банківської справи свідчать про наявність безпосередньої залежності між рівнем ринкової конкуренції та надійністю й ефективністю діяльності окремої банківської установи.

Як правило, більшість наукових підходів та методів до оцінювання рівня конкуренції на ринку банківських послуг орієнтують на аналіз ринкової структури. Щоб зрозуміти, якими є форми ринкового середовища застосовують такі характеристики:

- показники прямого впливу, які показують вплив кожної окремої

- банківської установи на ринок у цілому (індекс Тобіна, Бейна, Лернера);
- показники непрямого, опосередкованого впливу, які описують рівень конкуренції загалом по системі (індекс концентрації, індекс Херфіндаля-Хіршмана, коефіцієнт ентропії, коефіцієнт Джині, індекс Холла-Тайдмана, Нстатистика (модель Панзара-Росса та інші). При цьому, оцінювання ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг в Україні важливо робити у розрізі груп державних та іноземних і національних приватних банків.

Практика оцінювання рівня конкуренції на ринку банківських послуг у нашій країні потребує, безумовно, даних монетарної статистики в динаміці з 2019 по 2022 роки у розрізі груп державних, іноземних та національних приватних банків. Така відокремлена оцінка рівня конкуренції по сегментах різних груп банків України допоможе виокремити відмінні умови організації банківництва з точки зору побудови внутрішніх бізнес-процесів, доступу до зовнішніх ресурсів, а також стратегії розвитку банків. Розподіл банків на такі групи базується на постанові Правління НБУ від 10 лютого 2017 року № 76-рш, згідно з якою:

- банки з державним капіталом – це установи, в яких держава прямо або опосередковано володіє часткою статутного капіталу, яка складає понад 75%;
- банки приватних іноземних банківських груп – це установи, у яких, як правило, іноземні фінансово-банківські групи володіють контрольним пакетом акцій тобто здійснюють стратегічне управління;
- банки з національним приватним капіталом – це установи, що мають серед кінцевих власників істотної участі одного або кількох вітчизняних приватних інвесторів, які прямо та/або опосередковано володіють не менше ніж половиною статутного капіталу.

Оцінювання конкурентного середовища ринку банківських послуг України необхідно здійснювати по різним сегментах діяльності кредитних установ, тобто надання послуг корпоративним та індивідуальним клієнтам, залучення депозитів від фізичних та юридичних осіб, здійснення операцій з

цінними паперами, надання агентських послуг розрахунково-касове обслуговування клієнтів тощо.

Монетарна статистика НБУ показує, що найбільш монополізованою на ринку депозитних послуг фізичним особам в Україні є окрема група державних банків, серед яких до 2015 року займав лідируючі позиції АТ «Ощадбанк», а після націоналізації – АТ КБ «ПриватБанк», який і сьогодні є лідером. Разом з цим, відбувається зниження рівня конкуренції серед іноземних приватних банків на ринку депозитних послуг фізичним особам.

Таблиця 2.1

Стан внутрішньо групових взаємовідносин між банківськими установами на ринку депозитних послуг фізичним особам в динаміці з 2019 по 2022 рр.

Група банків	Роки				Середнє	Максимальне
	2019	2020	2021	2022		
<i>Абсолютні значення</i>						
Державні	1,9963	0,4281	0,4479	0,6814	1,2906	16,0000
Іноземні приватні	57,0348	31,1141	55,0546	36,0320	43,0535	67,9631
Приватні вітчизняні	7,5106	6,9935	1,9740	17,6496	9,7749	24,2610
<i>Переведені до шкали від 0 до 100%</i>						
Державні	12,4767	2,6755	2,7992	4,2586	8,0661	
Іноземні приватні	83,9202	45,7808	81,0065	53,0170	63,3483	
Приватні національні	30,9573	28,8260	8,1365	72,7486	40,2905	

Джерело: сформовано автором на основі використання джерел [38]

По аналогії з оцінкою рівня внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на ринку депозитних послуг фізичним особам можемо побачити статистичні результати в розрізі ринку депозитних послуг юридичним особам (табл. 2.2), ринку кредитних послуг фізичним особам (табл. 2.3.), ринку кредитних послуг юридичним особам (табл. 2.4.), ринку цінних паперів (табл. 2.5.) та ринку непроцентних доходів (табл. 2.6).

Стан внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на ринку
депозитних послуг юридичним особам в динаміці
з 2019 по 2022 роки

Група банків	Роки				Середнє	Максимальне
	2019	2020	2021	2022		
<i>Абсолютні значення</i>						
Держані	0,8629	0,1148	0,5369	8,5490	2,7220	2,5571
Іноземні приватні	64,9275	35,0690	53,6576	43,2122	27,0229	44,7778
Приватні вітчизняні	36,0674	30,6691	6,9035	13,9996	10,0407	19,5360
<i>Переведені до шкали від 0 до 100%</i>						
Держані	5,8453	0,7780	3,6369	57,9094	18,4381	
Іноземні приватні	90,2032	48,7210	74,5461	60,0343	37,5427	
Приватні національні	50,1081	42,6083	9,5909	19,4496	13,9494	

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Банкрутство групи банків, втрата підприємствами та бізнесом своїх заощаджень призвели до певного переливу коштів до державних банків, – тобто гарантів додаткової безпеки їх вкладень. Так, у 2022 році рівень конкуренції серед державних банків становив майже 60%, що на 52 процентних пункти більше, ніж у 2019 році. Водночас, відбувається посилення лідируючих позицій деяких приватних банків.

Кризові процеси у банківському секторі, зниження темпів економічного зростання в країні та падіння темпів ділової активності і платоспроможності бізнесових структур – ключові сьогодні фактори зменшення обсягу кредитного портфеля банків усіх груп. У сучасних умовах ключовим завданням банківських установ є поновлення кредитного процесу. Конкуренція за позичальників на українському ринку є досить жорсткою сьогодні через надання вигідних умов кредитування певним представникам бізнесу (табл. 2.3).

Стан міжбанківських взаємовідносин між групами банків на ринку
кредитних послуг юридичним особам у динаміці
з 2019 по 2022 роки

Група банків	Роки				Середнє	Максимальне
	2019	2020	2021	2022		
<i>Абсолютні значення</i>						
Державні	2,4332	0,3683	0,4593	8,1771	2,7395	2,8355
Іноземні	36,1390	22,6434	25,7710	27,5536	16,1107	25,6436
Приватні вітчизняні	11,3460	8,6958	2,6709	20,6660	14,9193	11,6596
<i>Переведені до шкали від 0 до 100%</i>						
Державні	28,9161	4,3766	5,4583	97,1786	32,5570	
Іноземні	54,8904	34,3923	39,1428	41,8503	24,4700	
Приватні вітчизняні	24,4821	18,7636	5,7632	44,5924	32,1923	

Джерело: сформовано автором на основі використання джерел [38]

Зрозуміло, що з націоналізацією Приватбанку значно зріс рівень конкуренції серед державних банків (з 5,5% до 97,2%) та національних приватних банків України (з 24,5% до 44,6%). Водночас, у 2019-2022 рр. рівень конкуренції серед банків іноземних банківських груп на ринку кредитних послуг юридичним особам зменшився.

Монетарна статистика свідчить, що станом на кінець 2022 року зменшився рівень конкуренції на ринку кредитування фізичних осіб серед державних та іноземних банків (табл. 2.4). Зокрема, основними постачальниками позикового капіталу для населення серед установ іноземних банківських груп виступили АТ «Креді Агріколь Банк», АТ «Кредобанк», АТ «Райфайзен Банк».

Об'єктивним поясненням різкого падіння конкуренції серед державних банків починаючи з 2019 року стала націоналізація Приватбанку, кредитна політика якого спрямована на здійснення інтенсивного споживчого кредитування.

Таблиця 2.4

Оцінка рівня внутрішньогрупової конкуренції між банками на ринку кредитних послуг фізичним особам в динаміці з 2019 по 2022 роки

Група банків	Роки				Середнє	Максимальне
	2019	2020	2021	2022		
<i>Абсолютні значення</i>						
Державні	3,9389	1,1009	0,8947	0,0379	1,4249	1,4795
Іноземні	33,5676	7,5879	11,8719	1,0925	5,7422	11,9724
Приватні вітчизняні	13,2602	15,6780	2,2057	11,5804	9,6734	10,4795
<i>Переведені до шкали від 0 до 100%</i>						
Державні	38,8396	10,8552	8,8221	0,3738	14,0503	
Іноземні	95,1139	21,5003	33,6390	3,0957	16,2704	
Приватні вітчизняні	37,5728	44,4237	6,2499	32,8131	27,4097	

Джерело: сформовано автором на основі використання джерел [38]

Зростання конкуренції у традиційних сегментах діяльності банків (депонування та кредитування), змусило їх шукати інші дохідні види діяльності, і важливу роль тут займають операції з цінними паперами. Діяльність банків на фондовому ринку потребує необхідного обсягу регулятивного капіталу, відпрацьованої системи ризик-менеджменту та високого рівня інформаційно-аналітичного забезпечення банку. Монетарна статистика свідчить, що загалом ринок цінних паперів є високо концентрованим (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Стан внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на ринку цінних паперів у динаміці з 2019 по 2022 роки

Група банків	Роки				Середнє	Максимальне
	2019	2020	2021	2022		
<i>Абсолютні значення</i>						
Державні	2,3755	0,3172	0,4733	6,9411	4,4383	2,9091
Іноземні	19,7340	30,3351	27,0131	21,3366	27,0131	25,0864
Приватні вітчизняні	24,6552	143,1403	30,8080	6,2230	30,8080	47,1269
<i>Переведені до шкали від 0 до 100%</i>						
Державні	25,1427	3,3574	5,0099	73,4659	46,9760	
Іноземні	8,4496	12,9887	11,5663	9,1358	11,5663	
Приватні вітчизняні	10,5568	61,2891	13,1912	2,6645	13,1912	

Джерело: сформовано автором на основі використання джерел [38]

У певній мірі альтернативним джерелом отримання доходів банківською установою є надання комісійних послуг та здійснення розрахунково-касового обслуговування клієнтів. Зміни у стані конкуренції на ринку комісійних доходів у розрізі груп банків України подана в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Стан взаємовідносин між групами банків на ринку комісійних доходів у динаміці з 2019 по 2022 роки

Група банків	Роки				Середнє	Максимальне
	2019	2020	2021	2022		
<i>Абсолютні значення</i>						
Державні	1,7997	0,3616	0,4026	0,1716	0,4026	0,6276
Іноземні	28,9238	14,6069	25,7289	18,3821	25,7289	22,6741
Приватні вітчизняні	13,1135	19,2048	3,1710	14,3288	13,2425	12,6121
<i>Переведені до шкали від 0 до 100%</i>						
Державні	5,5656	1,1182	1,2449	0,5308	1,2449	
Іноземні	96,4616	48,7142	85,8064	61,3047	85,8064	
Приватні вітчизняні	433,7336	64,0482	10,5752	47,7868	44,1640	

Джерело: сформовано автором на основі використання джерел [38]

Найбільша монополізація на ринку комісійних доходів характерна для групи державних банків. Водночас конкуренція серед іноземних та національних приватних банків в даному сегменті ринку є помірною.

На основі діагностики ринкового середовища на окремих сегментах вітчизняного ринку банківських послуг, менеджмент окремого банку в процесі розбудови подальшої стратегії діяльності кредитної установи обов'язково має оперувати й даними стосовно власної рейтингової позиції. По-іншому, формування стратегії розвитку банку має включати по-перше, оцінку умов, які визначають «правила гри» на певному сегменті ринку банківських послуг, а по-друге, аналіз наявних та перспективних можливостей банку, які творять його спроможність бути успішним у сучасних умовах діяльності на певному сегменті ринку банківських послуг (місце в рейтингу).

У практиці вітчизняного банківництва при визначенні існуючого інструментарію оцінювання стратегічної позиції банку, як правило, обирають

ті підходи, які в рамках світової практики оцінки конкурентоспроможності банку є найбільш поширеними, а це наступні методи: RATE, CAMELS, метод банківського скорингу [29].

Методичний підхід RATE включає три групи показників, де одна описує – ризик, інша – інструменти нагляду, а третя – ефективність контролюючих заходів. Як результат маємо інтегральну рейтингову оцінку банку, яка показує рівень прийнятих банком ризиків, необхідність контролю за його діяльністю та міру ефективності застосованих інструментів банківського нагляду. Підкреслимо, що користувачем інформації, яка сформована у результаті даної рейтингової оцінки виступає центральний банк країни та державні органи фінансового регулювання. Для клієнтів банку цей рейтинг є низькоінформативний.

Методики CAMELS – це застосування успішної імплементації норм світового законодавства до умов вітчизняної банківської системи. Загальновідомим є інтегральний рейтинг у межах методики CAMELS, який зафіксовано в положенні НБУ «Про порядок визначення рейтингових оцінок за рейтинговою системою CAMELS» [3]. Ця методика дозволяє формувати інтегральний показник, який побудований в межах шести груп чинників, що визначають такі аспекти діяльності банківської установи: менеджмент, якість активів, достатність капіталу, надходження, ліквідність і чутливість до ринкового ризику.

Метод банківського скорингу, відомий у більшій мірі для оцінки кредитного рейтингу позичальника [20], хоча його суть, яка полягає в математичному зважанні суми певних параметрів, може застосовуватися і для аналізу конкурентоспроможності банку.

Констатуємо, що в цілому, взагалі, існуючі вітчизняні методичні засади визначення конкурентоспроможності банків та подальшого формування їх стратегічної позиції орієнтовані як правило, на градацію існуючої кількості банків на основі врахування різних аспектів діяльності кредитних установ.

При цьому, вітчизняна ідентифікація стратегічної позиції банку на національному ринку банківських послуг повинна враховувати такі

положення:

- при значних змінах у рамках банківської системи України суттєво важливим стає визначення стратегічної позиції банку окремо по кожному із видів його діяльності, проте не інтегрально. Такий підхід пов'язаний з необхідністю більш чіткого усвідомлення слабких та сильних сторін діяльності банку;
- методика має оцінювати реальну ситуацію, тому що невизначеність вітчизняної фінансової системи, не дає можливості для адекватного прогнозування будь-яких економічних процесів та явищ;
- жорстка конкурентна боротьба на банківському ринку потребує не тільки чітко визначеної стратегічної позиції конкретного банку по відношенню до інших, але й урахування тиску, який здійснюють конкуренти.

Отже, для оцінювання стратегічної позиції банку необхідний такий підхід, який дозволяє оцінювати цю позицію банківської установи в розрізі трьох окремих аспектів:

- сила ринкового тиску на аналізованому сегменті ринку банківських послуг (за обсягом надання певних послуг);
- сила ринкового тиску на банківському ринку в цілому (за критерієм прибутків від надання банком будь-яких послуг);
- розрив між нашим (аналізованим) банком та лідером сегменту банківського ринку як за обсягом надання відповідних послуг, так і з урахуванням міри однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками цього ринку.

Для визначення сили ринкового тиску на певному сегменті ринку банківських послуг використовують показник ринкової частки банків, тобто це співвідношення суми депозитів фізичних осіб (депозитів підприємств; кредитів фізичним особам; кредитів підприємствам; цінних паперів, непроцентних доходів) окремого банку до їх суми по всій банківській системі на ринку відповідних послуг.

Сила ринкового тиску (за обсягом надання відповідних послуг) на різних сегментах означає, що банківська установа відчуває або не відчуває тиск з боку конкурентів і відповідно до цього його стратегічна позиція вища або нижча.

Якщо оцінити другу складову інтегрального показника стратегічної позиції банку на досліджуваному ринку банківських послуг – розрив між аналізованим банком та лідером цього сегменту ринку банківських послуг за обсягом надання таких послуг на основі розуміння однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками цього ринку, тоді з'являється потреба не тільки у визначенні сукупності наявних конкурентних переваг і маркетингових можливостей, які дозволяють при сприятливій ситуації на банківському ринку сформувати конкурентні переваги, забезпечуючи стійку стратегічну позицію на ринку, але і потреба врахування відстані між аналізованим банком та лідером.

Беручи до уваги ще одну важливу складову стратегічної позиції банку – силу ринкового тиску на ринку загалом (за обсягом прибутків від надання банком всього комплексу послуг), підкреслимо що показник прибутку важливий у розумінні того, що стратегічна позиція банку визначається здатністю менеджменту банку досягати поставлених цілей, а найбільш зрозумілий кількісний параметр цілі для банку – це обсяг отриманого прибутку [63]. Водночас, стає зрозумілим, що банки намагаються оптимізувати процес отримання прибутку щоб зменшити податкове навантаження, хоча це характерно тільки для приватних вітчизняних банків. Банки з іноземним капіталом намагаються отримати значний обсяг прибутку щоб на ринку підвищити вартість акцій, а державні банки як отриманий прибуток, так і податок з цього прибутку перераховують до бюджету, тому для них причин уникати оподаткування взагалі немає. Саме тому рівень прибутковості банків об'єктивно виступає як критерій оцінки реалізації стратегічного потенціалу банку.

На основі аналізу монетарної статистики, яка подається на сайті НБУ можна побачити:

- лідирують у сегменті депозитів фізичним особам протягом усього

- аналізованого періоду «ПриватБанк» та «Ощадбанк»;
- лідируючі позиції з надання депозитів юридичним особам поряд з «ПриватБанк» та «Ощадбанк» займає «Укресімбанк», при цьому стратегічно виважену позицію тут займають також «Укргазбанк» та «Укрсіббанк»;
 - у сфері кредитування фізичних осіб провідну роль поряд з такими банками як АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк» займають АТ «ПУМБ», АТ «Райфайзен Банк», АТ «Креді Агріколь Банк». Найнижчі позиції – у ІНГ банк Україна та СЕБ корпоративний банк;
 - у сфері кредитування юридичних осіб конкуренція значно вища ніж для фізичних, і тут найкращі стратегічні позиції протягом 2020-2022 років займали такі банківські установи: АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», АТ «Укрсіббанк», АТ «Райфайзен Банк», АТ «Укргазбанк», АТ «ПУМБ»;
 - найактивнішими та найбільш ефективними на банківському ринку в сегменті операцій з цінними паперами показали себе такі банки, як АТ «Ощадбанк», АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Укресімбанк», АТ «ПУМБ» та АТ «Гефест»;
 - на банківському ринку в сегменті непроцентних доходів найбільш стійкі позиції протягом 2020-2022 рр. займають АТ «Ощадбанк», АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Укресімбанк», АТ «Укргазбанк». Достатньо активну стратегічну позицію на даному сегменті ринку банківських послуг України також займають АТ «Укрсіббанк», АТ «Банк Кредит Дніпро», АТ «Перший Український Міжнародний Банк».

Таким чином, на основі аналізу справедливо підкреслимо, що ставлячи постійно у рейтинг АТ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк», окремі банки в межах певного сегменту активно змінюють стратегічне позиціонування, що свідчить про значну боротьбу серед вітчизняних банків за стратегічні позиції на ринку банківських послуг.

Отже, топ-менеджмент кожного з українських банків на основі реальної ринкової позиції повинен вибудувати диференційований комплекс заходів

зادля підвищення власної стратегічної позиції у кожному сегменті ринку банківських послуг України. При цьому, менеджмент банків лідерів має концентруватись на всебічному розвитку усіх напрямків діяльності, існуючі банки аутсайтери мають при цьому обрати для себе найбільш прибуткові, виходячи з власних ресурсів та існуючого рівня конкуренції, сегменти банківського ринку України.

2.2. Діяльність банку по зміцненню власної стратегічної позиції на ринку банківських послуг

Загострення конкурентної боротьби між банками та Fintech компаніями, небанківськими фінансовими установами, посилення регуляторних вимог з боку ЦБ, активне впровадження інформаційних технологій у діяльність фінансових інститутів суттєво посилюють роль комерційних банків в економіці та у суспільстві в цілому. Зрозуміло, що наведені процеси вимагають від керівництва банку складних управлінських рішень, які полягають у пошуку вирішення дилеми між «прибутковістю» та «ризикованістю» банківських операцій, мінімізації витрат, знаходженні резервів збільшення прибутку та швидкій адаптації до змін умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Сучасна економічна ситуація в країні свідчить про наявність значної частки проблемної заборгованості в структурі кредитного портфеля банків, відсутність дієвої системи ризик-менеджменту банків, зниження рівня процентної маржі задля утримання та розширення клієнтської бази. У таких умовах існує об'єктивна необхідність пошуку резервів покращення банківської діяльності, що і стає основоположним завданням стратегічного управління кредитною установою та зміцнення стратегічної позиції на ринку.

Оцінювання ефективної діяльності банку в напрямку зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг обумовлює послідовне здійснення наступних етапів:

1. Побудова інформаційної бази аналізу у розрізі вхідних та вихідних змінних; визначення першочерговості індикаторів при створенні певного узагальнюючого показника.
2. Розрахунок кількісних параметрів оцінки ефективності діяльності банків й аналіз отриманих результатів, визначення резервів та невикористаного потенціалу при удосконаленні ефективності діяльності банківської установи.

Таким чином, розглянемо кожен етап цієї методики більш детально. Розбудова вхідних даних для оцінки ефективності банківської установи та завантаження їх в спеціальну програму банківської аналітики. На цьому етапі відбувається попередній аналіз змінних та їх групування на так звані вхідні (контрольовані дискреційні та неконтрольовані, екзогенно фіксовані, або недискреційні змінні) та, в свою чергу вихідні, тобто релевантні показники і доцільність їх включення в модель, а ще вибір способу інтерпретації даних.

Вибір вхідних та вихідних змінних залежить від мети оцінювання ефективності банку, і тут виокремлюють наступні підходи:

- функціональний підхід, який розглядає банк як фінансового посередника, при цьому вхідними змінними є трудові, фінансові та інші ресурси, а вихідними – обсяг позикових, депозитних та інших послуг банку;
- інституційний підхід, який розглядає банк як надавача послуг та визначає ефективність залучення коштів фізичних та громадян та організацій (вхідні змінні) та розміщення ресурсів банку у вигляді кредитів, інвестицій та інших активів (вихідні змінні);
- результативний підхід, який означає порівняння сумарних витрат (вхідні змінні) з отриманими сукупними доходами банку (вихідні змінні) у процесі здійснення ним своєї діяльності [23].

Порівняння наявних підходів до відбору змінних показало, що в спеціальній літературі найбільшого поширення набули інституційний та функціональний підходи. Водночас, ці підходи фрагментарно пояснюють окремі напрямки діяльності банку та не дають узагальненої характеристики ефективності його функціонування. А тому, усвідомлюючи головні змістовні характеристики діяльності банку в сенсі укріплення його стратегічної позиції на банківському ринку, її можна кількісно оцінити на основі таких змінних:

- вихідні, як-то конкурентна позиція банку на ринку, по-іншому як частка банку за обсягом активів на ринку; рівень рентабельності активів; співвідношення обсягу валового доходу або комерційного результату банку до його балансових активів; співвідношення розмірів іншого операційного доходу банку до його балансових активів; показник процентних доходів до активів банку, показник комісійних доходів до активів банку;
- такі вихідні як показник процентних витрат до активів банку ; показник комісійних витрат до активів банку, співвідношення кількості структурних підрозділів банку (філій та відділень) до його активів; співвідношення сумарних видатків на утримання персоналу банку до його активів; співвідношення усіх видатків на маркетинг та рекламу банку до його активів, показник сформованих резервів банку до його активів, показник обсягу банківських операцій з цінними паперами до активів банку.

Таку статистичну інформацію дає сайт НБУ «Показники фінансової звітності банків України» [38], а також щорічна фінансова звітність окремих банківських установ України. Ще одним кроком в оцінюванні ефективності банків України щодо зміцнення їх стратегічної позиції на ринку банківських послуг фахівці інколи застосовують математичну формалізацію процесу максимізації відношення умовних виходів до умовних входів з постійною віддачою від зростання обсягів діяльності.

Водночас, безпосереднє оцінювання діяльності банків у плані зміцнення їх стратегічної позиції на ринку банківських послуг полягає саме в аналізі

отриманих результатів та формуванні практичних рекомендацій щодо більш інтенсивнішого розвитку окремих напрямків стратегічного управління банків. Апробацію цього підходу проведено в роботі на прикладі трьох груп банків України за період 2020-2022 років: група вітчизняних державних банків; група іноземних банків та група вітчизняних приватних банків.

Аналіз монетарної статистики НБУ дозволяє бачити орієнтовні показники, досягнення яких могло би покращити ефективність функціонування окремих банків на ринку. Стосовно групи державних банків України, то станом на кінець 2022 року всі банки були достатньо ефективними, а певні резерви мають такі сфери їх діяльності як зменшення комісійних витрат, регулювання обсягу комісійних доходів та скорочення мережі філій, відділень та представництв банків.

Щодо установ банківських груп з іноземним капіталом, то протягом аналізованого періоду ці банки узагальнено мали вагомий резерв по зменшенню витрат на здійснення маркетингових досліджень та рекламу по скороченню кількості представництв та філій, а також регулюванню обсягів комісійних доходів. Водночас, щоб збільшити ефективність діяльності банків даної групи бажано підвищити обсяги акумулювання доходів від іншої операційної діяльності.

Суттєве підвищення ефективності діяльності приватних банків України з національним капіталом можливе за рахунок зростання сумарних доходів від іншої операційної діяльності та зменшення рівня монополізації ринку банківських послуг. Банківські установи цієї групи без зниження ефективності їх функціонування можуть зменшити витрати на маркетингову та рекламну діяльність, скоротити витрати на утримання персоналу, а також скоротити мережу відділень, філій та представництв банків.

Перспективи подальшого розвитку стратегічних позицій банків України з кожної групи станом на кінець 2022 року щодо потенційних покращень у порівнянні з найбільш ефективно функціонуючими установами у розрізі кожної групи банків можна побачити у результаті здійснених розрахунків з ідентифікації потенційних удосконалень таких банків як АТ КБ

«ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Кредобанк», АТ «ПУМБ», АТ «Райффайзен Банк», АТ «Гаскомбанк» та інші.

Наприклад, за результатами 2022 року ефективність функціонування Ощадбанку оцінена на високому рівні, проте менеджменту фінансової установи потрібно звернути більше уваги на такі напрямки його діяльності, де існує нереалізований потенціал, а саме доходи від іншої операційної діяльності треба суттєво збільшити, комісійні доходи – також. При цьому існує резерв по окремим змінним, коригування яких дозволяють банківській установі функціонувати ефективно, і це, в першу чергу, зменшення витрат на утримання персоналу, зменшення кількості територіальних підрозділів, коригування обсягу комісійних доходів.

Якщо брати представника банків іноземних банківських груп, то у 2022 році ефективність діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» України покращилася по окремим показникам порівняно з попереднім періодом. Основними цільовими орієнтирами для менеджменту цього банку в покращенні стратегічної позиції мають стати: активізація діяльності по збільшенню процентних доходів та покращенню ефективності використання наявних фінансових ресурсів банку. Утримуючи наявний рівень ефективності, АТ «Креді Агріколь Банк» може здійснити скорочення по таким змінним: інші операційні доходи, витрати на брендинг та маркетингову діяльність, комісійні доходи, кількість структурних підрозділів.

Ефективність діяльності АТ «ПУМБ» як представника групи національних приватних банків також зросла в аналізований період по усім напрямкам діяльності.

Водночас розрахунки на основі існуючої статистики дозволили виявити окремі напрямки покращення ефективності, а саме наростити обсяг доходів від іншої операційної діяльності – це в першу чергу, збільшити рівень концентрації банку на ринку, збільшити обсяги комісійних та процентних доходів. Банк має певний запас по зниженню деяких показників таких як процентні витрати, витрати на маркетинг та рекламу та витрати на виплату заробітної плати персоналу.

Таким чином, на основі визначального підходу до оцінювання ефективності банківських установ по зміцненню їх стратегічної позиції на ринку банківських послуг України аналіз монетарних показників середовища функціонування та розвитку окремих банків засвідчив про наявні резерви та потенціал значного збільшення ефективності діяльності як для груп в цілому, так і для кожного окремого банку в розрізі різних напрямків стратегічного управління та, як результат, підвищення власної стратегічної позиції на ринку банківських послуг.

Висновки до другого розділу

При формуванні стратегічних напрямів розвитку банку потрібно здійснювати постійне відслідковування ринку банківських послуг, яке дасть можливість оцінити для банківської установи рівень насиченості банківськими послугами, проаналізувати специфіку поведінки конкурентів.

На вітчизняному ринку існують різні внутрішньогрупові взаємовідносини між банками на банківському ринку України в розрізі державних, іноземних та національних приватних банків. Аналіз монетарної статистики засвідчив, що станом на кінець 2022 року державні банки є значними монополістами на ринку депозитних послуг фізичним особам, ринку комісійних доходів, ринку кредитних послуг фізичних осіб; іноземні банки у сфері кредитних послуг юридичним особам, приватні банки з іноземним капіталом у сфері депозитних послуг підприємствам, ринку цінних паперів.

Щоб визначити стратегічну позицію банку на різних сегментах ринку банківських послуг України найбільш продуктивним є методичний підхід, в рамках якого виокремлюють три складові:

- 1) ринковий тиск на окремому сегменті ринку банківських послуг (за обсягом надання відповідних послуг);
- 2) наявну різницю між аналізованим банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом надання відповідних послуг;

3) силу ринкового тиску на ринку в цілому, оцінену через розміри прибутку, нормалізованого природнім методом. Цей підхід дозволяє здійснити оптимізацію показників стратегічної позиції банку, враховуючи тиск на нього з боку конкурентів, а також визначити рівень застосування конкурентного потенціалу банківського ринку.

Аналіз реальної статистики НБУ засвідчив, що на всіх сегментах вітчизняного ринку банківських послуг діють два стратегічні лідери – це «ПриватБанк» та «Ощадбанк», а всі інші банки, які також займають достатньо високі стратегічні позиції змінюються залежно від окремих сегментів. Так, лідируючі позиції: на сегменті депозитів фізичним особам займають також «Укрсіббанк», «ПУМБ»; на сегменті депозитів юридичним особам – «Райффайзен Банк» та «Укрсіббанк»; на сегменті кредитів фізичним особам – «ПУМБ», «Креді Агріколь Банк»; на сегменті депозитів юридичним особам – «Укресімбанк», «Укрсіббанк», «Райффайзен Банк», «ПУМБ»; на сегменті операцій з цінними паперами – «ПУБМ» та «Укресімбанк»; на сегменті непроцентних доходів – «Укресімбанк» та «Креді Агріколь Банк». Як висновок – стратегічний розвиток банківської системи України буде відбуватиметься на основі розширення діяльності потужних універсальних банків та концентрації інших банків на окремих видах банківських послуг.

У результаті застосування оцінки ефективності функціонування банків у плані зміцнення їх стратегічної позиції на вітчизняному ринку банківських послуг у розрізі державних, іноземних та приватних з національним капіталом груп банків виявлено, що більшість вітчизняних банків з різними власниками у період 2020-2022 років продемонстрували стабільну ефективну діяльність. Водночас, українські банки мають значний невикористаний потенціал у сфері отримання доходів від іншої операційної діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

3.1. Вплив цифрового банкінгу на стратегічний банківський менеджмент

Пошук інструментів стратегічного управління банку, як правило, зводиться до вибору різних інноваційних фінансових технологій, за допомогою яких менеджмент банку має змогу оптимізувати діяльність кредитної установи. У цьому сенсі цифровізація банківської діяльності все в більшій мірі змінює не тільки механізми залучення клієнтів банку та реалізації банківських продуктів, але й трансформує засади організації банку безпосередньо як суб'єкта господарювання. Наприклад, в умовах сучасної реалізації нового етапу НТП (Індустрії 4.0) існує вірогідність створення віртуального банку, який спроможний здійснювати діяльність виключно за допомогою цифрових технологій. Хоча сьогодні така ситуація в Україні достатньо складна, зважаючи на нормативні вимоги Нацбанку України до організації банківської діяльності. У сучасних умовах цифровізація банківництва в Україні, як наслідок має появу нових методів акумуляції, обробки, збереження та передачі банківських даних, та, безумовно, значне збільшення потужності і швидкості їх обробки, і це суттєво трансформує процеси залучення клієнтів, розширення банківських послуг та взагалі організації внутрішніх бізнес-процесів банку.

При цьому, цифровізація банківської справи в Україні вимагає більш детального дослідження впливу ІТ-технологій на грошові потоки банку, тому, що саме цей процес міняє систему фінансових відносин між суб'єктами ринку банківських послуг, піднімає рівень конкуренції на сегментах даного ринку та сприяє приходу на даний ринок разом з небанківськими фінансово-

кредитними установами високотехнологічних компаній, по-іншому, стартапів «Fintech» [69].

Отже, менеджмент банку та його персонал мають два шляхи подальшого стратегічного розвитку тобто, або консервативну стратегію, яка буде нести суттєве зниження рівня конкурентоспроможності банку та втрату його стратегічної позиції по всіх параметрах на ринку банківських послуг, або прогресивну стратегію, яка безумовно вимагатиме від менеджменту банку значного обсягу фінансових ресурсів на втілення інновацій, а від персоналу – гнучкого пристосування до змін внутрішнього і зовнішнього середовища їх професійної діяльності.

Саме тому, дуже актуальним є аналіз різних сценаріїв стратегічного розвитку банку залежно від міри усвідомлення банківською установою процесу цифровізації. Сьогодні серед фахівців ринку цифрових технологій існують два підходи до поділу тобто градації моделей цифрового банкінгу. Фахівці компанії IBM [49] виокремлюють чотири моделі організації банківського бізнесу залежно від рівня участі самого банку в процесах цифровізації власних бізнес-процесів, тобто, по-суті створення банківських продуктів, формування каналів їх збуту, організації роботи бек-офісу, а також наявності окремих банківських ліцензій. На базі такого підходу:

- перша модель має назву «цифровий банківський бренд», тобто її специфіка полягає у тому, що керівництво банку, щоб зберегти наявну клієнтську базу, створює новий банківський цифровий проєкт, який орієнтований виключно на прогресивну аудиторію клієнтів банку. Такий бренд, безумовно, застосовує всю інфраструктуру вже існуючого материнського банку, проте реалізує всі нові інноваційні банківські продукти;
- друга модель отримала назву «банк з цифровими каналами», її сутність полягає в організації банківської справи на основі ліцензій та бек-офісу материнського банку, водночас, при цьому продаж самостійно розроблених інноваційних банківських продуктів відбувається шляхом організованих на основі власних ІТ-розробок цифрових каналів збуту;

- третя модель визначається власне як «цифровий філіал банку», розуміючи що великим банкам важко швидко переорієнтувати всі бізнес-процеси на цифрову основу, створюється окрема структура із власним гнучким бек-офісом та новітніми інноваційними банківськими продуктами з маркетинговими каналами їх розповсюдження;
- четверта модель і є власне «цифровий банк», тобто банк нового покоління, який першопочатково розбудовує власну діяльність на базі цифрових технологій та формує комунікації із клієнтами на 90% і більше через цифрові канали.

Таким чином, на основі розглянутих моделей цифровізації банківської діяльності, наголосимо, що вибір окремої з них, залежить як від масштабів діяльності банку, його клієнтської бази, частини ринку в якій він працює, так і від існуючих фінансових ресурсів, які потенційно будуть спрямовані на реалізацію тієї чи іншої ІТ-технології.

Отже, якщо банк однозначно обрав інноваційну стратегію власного розвитку, він спроможний варіювати різними технологіями на кожному з таких етапів діяльності: власне впровадження цифрових банківських продуктів, безпосередньо організація каналів їх продажу та чітка робота персоналу.

Водночас різні експерти виділяють також чотири моделі цифрового банкінгу [69], хоча градація у цьому підході ґрунтується на особливостях взаємодії банку з іншими суб'єктами ІТ-сфери та ринку банківських послуг. У цьому сенсі:

- перша модель розглядається як сервіс, тобто банк організовує спільну діяльність з іншими фінансовими посередниками на ринку банківських послуг, формуючи додаткові канали продажу інноваційних банківських продуктів;
- друга модель виступає як інклюзивний банкінг, тобто як модель, за якої банк залучається в нові цифрові сегменти ринку банківських послуг, зокрема на основі мобільних та хмарних технологій;
- третя модель – це так званий розширений банкінг, у рамках цієї моделі

банк переформатує свою діяльність від певного сервісу до центру отримання комплексу фінансових послуг різнобічного характеру (консультування, страхування, придбання активів);

- четверта модель – це найвищий рівень так званий цифровий супермаркет, тобто єдина площадка електронної торгівлі, де клієнт може скористатись різноманітними фінансовими послугами як банківськими, так й іншими (страхування, різні ліцензії, туристичні послуги тощо), які в рамках створеного єдиного «фінансового вікна», можуть надати різні фінансові посередники та економічні суб'єкти. Банки, які працюють за цією моделлю сьогодні називають «Fintechs», тобто по-суті це фінансові установи, які надають широкий діапазон різних послуг, реалізація яких здійснюється на основі ІТ-технологій.

Таким чином, маючи на увазі розглянуті градації цифрового банкінгу, підкреслимо, що українські банки, як правило, здійснюють часткове впровадження цифрових технологій у свою діяльність та застосовують по дві перші моделі з кожної градації: тобто «цифровий банківський бренд» й «банк з цифровими каналами», а ще «інклюзивний банкінг» там «банкінг як сервіс». Формування в Україні моделі «цифрового банку» та ще й вбудованої в модель «цифрового супермаркету» створює значну кількість фінансових, нормативних й інфраструктурних бар'єрів та ще й викликається неспроможністю керівництва фінансових установ, ІТ-компаній та інших економічних суб'єктів розбудовувати партнерські стосунки, орієнтовані на посилення уваги до потреб клієнтів.

Аналіз сучасних цифрових технологій, які сьогодні використовуються банками в Україні, дозволяє визначати їх вплив на особливості діяльності банку, на майбутні стратегічні рішення менеджменту банківської установи та на фінансові потоки, які формуються у процесі реалізації обраної ІТ-технології. Серед таких технологій можна виокремити наступні:

1. Блокчейн – це така децентралізована фінансова система, діяльність якої може відслідковувати кожен з її учасників. Сьогодні блокчейн виступає найбільш комплексним стратегічним інструментом, який суттєво змінює

банківську діяльність. На його основі розбудовують електронний документообіг без провайдерів; формують систему обміну валют, криптовалюти, високозахищені банківські рахунки тощо. Така технологія значно зменшує адміністративні витрати банку, які в умовах вітчизняної банківської системи складають практично половину непроцентних витрат банку.

2. Big Data є технологією по обробці значних масивів даних в банківській діяльності, вона пов'язана з аналізом інформації про клієнтів, яка, формуючи профіль клієнта спроможна створювати індивідуальні пропозиції, знаючи потреби, уподобання, застереження та рівень платоспроможності клієнтів. Отже, відбувається сегментація споживачів, пошук певних закономірностей між даними, виявлення нових можливих клієнтів, а це приводить до активізації продажу банківських продуктів. При цьому, технології по обробці великих даних постійно застосовуються банками для боротьби із шахрайськими діями з кредитними картками та іншими банківськими продуктами, адже аналізу піддається значна кількість даних, пов'язаних зі специфікою здійснення незаконної дії, що дозволяє у майбутньому взяти превентивні заходи попередження злочину.
3. Digital Marketing, як вид технологій (мобільні додатки, інтернет сайти), дозволяє активно продавати банківські продукти широкому колу споживачів саме через цифрові канали (банерна та контекстна реклами, соціальні мережі, блоги та інші). Задля оптимізації фінансових результатів діяльності банку ці технології допомагають зменшити витрати на рекламу, значно збільшити ефект від її розповсюдження через цифрові канали, отже розширення кола майбутніх споживачів банківських послуг.
4. Grid-технології як система розподіленого обчислення, вона значно прискорює швидкість обробки даних і надійне їх зберігання шляхом запуску процесів на декількох серверах та подальшого їх об'єднання в єдину локацію. Ці технології збільшують можливості ефективного

впровадження двох і більше бізнес-процесів одночасно. При цьому фінансово точки зору, застосування Grid-технології знижує витрати на нове комп'ютерне обладнання та його підтримку.

5. Технології віртуальної реальності, які застосовуються з метою візуалізації витрат і прогнозування майбутніх заощаджень. Наприклад, банківські клієнти, яким показували їхнє майбутнє у пенсійному віці, збільшували свою інвестиційну активність, цим самим вони збільшували дохід банку.
6. NFC – технологія, яка дозволяє здійснювати який-небудь розрахунок за допомогою смартфонів (стають непотребні пластикові картки), а також терміналів, які розширюють їх функціональні можливості. Менеджменту банку це допомагає значно зменшити операційні витрати, що пов'язані з випуском пластикових карток, а також виробництвом та розміщенням платіжних терміналів.
7. Чат-боти та віртуальні помічники, які дозволяють автоматизувати такі процеси, як комунікації з клієнтами банку з питань стану рахунку, банківських послуг та продуктів, безпеки власних заощаджень тощо. Водночас, якраз використання чат-ботів та віртуальних помічників допомагає у будь-який момент надати допомогу клієнтам банку. Такі технології разом із підвищенням рівня обслуговування клієнтів, а отже і отриманням більшого доходу, значно зменшують витрати на утримання додаткового персоналу банківської установи.
8. Технології біометрії як новітні засоби ідентифікації власника того чи іншого банківського продукту. Сьогодні, фізичні параметри людини, які застосовуються в банківській діяльності щоб підняти рівень безпеки різних операцій – це обличчя, відбитки пальців, голос. Біометрія переважно використовується в комплексі з уже розглянутими технологіями, вона впливає на фінансові потоки банку тільки у межах підвищення довіри клієнтів до банку [10; 21; 27].

Отже, можна зазначити, що менеджмент банку, виходячи з фінансових можливостей та обраної моделі стратегічного розвитку банківської установи,

сам обирає різні варіанти цифрових технологій, які спроможні вирішувати різні проблеми його діяльності, збільшувати ефективність, забезпечувати оптимізацію доходів та витрат.

3.2. Роль банківського персоналу у вдосконаленні стратегічного управління сучасного банку

Глобалізація та фінансіалізація світової економіки у XXI столітті суттєво нівелювали розриви у технологічному забезпеченні бізнес-процесів фінансових організацій різних країн світу. Новітні цифрові технології швидко поширюються по всьому світу та дуже значно змінюють процеси виробництва, продажів і купівлі товарів та послуг. Такі трансформаційні перетворення безумовно впливають на діяльність будь-якої організації та на специфіку роботи її персоналу. Персонал компанії не тільки має засвоїти процес застосування нових автоматизованих систем виробництва, але також навчитись діяти в нових інформаційно-комунікаційних та фінансових умовах. Сучасне людство увійшло в четверту промислову революцію, яка обумовлює мінімальне втручання людини у виробничі процеси. Водночас, персонал будь-якої організації залишається одним із основних її ресурсів, саме він і дозволяє їй розвиватись та вирішувати нові завдання. Менеджмент організації у цих умовах зобов'язаний забезпечити створення необхідних умов для пристосування персоналу до трансформаційних змін в організації та вміло формувати тактичні і стратегічні рішення по вчасному застосуванню інструментів цілісної системи управління персоналом.

Отже, у XXI столітті фахівець знаходиться в умовах постійних змін середовища праці та своїх функціональних обов'язків. Ефективність його роботи в цих умовах залежить як від рівня кваліфікації, так і від швидкості адаптації до постійних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування організації.

Таким чином, зростають вимоги менеджменту фірми до своїх працівників у розумінні підвищення рівня їх ефективної діяльності шляхом більш швидкого пристосування до трансформацій, а тому менеджменту потрібен кількісний розрахунок рівня готовності працівників до змін та визначення векторів їх стимулювання, а також слабких та сильних сторін.

Аналіз у цьому сенсі наукового доробку в сфері управління персоналу в умовах трансформації як фінансової системи в цілому, так і банківської системи зокрема, свідчить, що значна кількість вчених, тільки фрагментарно аналізує різні аспекти адаптації працівників до змін. При цьому зауважимо, що даному питанню більшу увагу приділяють, як правило, закордонні вчені.

Аналіз наукових публікацій з проблем управління свідчить про увагу до питань, пов'язаних з дослідженням процесів адаптації персоналу, якості робочого життя, корпоративної культури, професійного самопочуття та стресів, пов'язаних з працею.

Фахівці розглядають адаптацію, як правило, як комплексний психологічний процес, коли фахівець, працівник організації вступає в нові професійні комунікації та ще й в новій обстановці. Пристосування щойно найнятих працівників у компанії, безумовно, має певні особливості: саме це той час, коли вони починають працювати вперше. Професійна орієнтація у цьому сенсі може розглядатися як складова первинної адаптації; тут орієнтація виступає як заходи, які заохочують недавніх випускників аналізувати та приймати рішення, а також збільшувати рівень мотивації до роботи та якості робочого життя. Водночас, у рамках вторинної адаптації, яку проходять уже досвідчені працівники, така адаптація, як правило, займає менше часу і не вимагає супроводу або допомоги керівника.

Фахівці з банківського менеджменту наголошують, що більшість співробітників не дуже легко приймають зміни, проте наука пояснює сьогодні чому це так, а також визначає, що ми можемо зробити у кращий бік.

По-перше, якщо працівник вважає, що певна зміна є прямим наслідком реалізації його ідей або зворотного зв'язку, випадає більший шанс того, що він (працівник) прийме ці зміни. Ідея, запропонована як рішення, часто базується

на минулому досвіді, але ж вона не буде запропонована, якщо досвід був певним чином негативним.

По-друге, акцентування на позитивних наслідках, які стосуються не власне компанії, а працівників, дасть змогу працівникам бачити зв'язок позитивного результату з позитивним досвідом. Наприклад, більш висока продуктивність, яка заощаджує час, може опосередковано збільшувати прибуток. А тому якщо передбачено розподілення прибутку або дієва бонусна програма, за якої заощадження та прибуток можуть бути розподілені між працівниками, то це обов'язково та безпосередньо підштовхне до позитивного мислення. Психологи доводять: щоб допомогти працівникам прийняти зміни, необхідно постійно фокусуватись на позитивних перевагах (а не на ризиках, підводних каміннях та перешкодах), адже це створить позитивні почуття у працівників.

Зрозуміло, що більшість практиків банківництва та науковців зосереджують увагу в першу чергу на пошуку оптимального механізму управління процесом адаптації вже після трансформації та відшуковують найбільш ефективні інструменти подолання проблем зниження продуктивності праці персоналу. Хоча у банківському менеджменті спроби кількісних вимірів оцінки готовності персоналу до змін та визначення найбільш проблемних аспектів його діяльності у процесі трансформації, мають, як правило, фрагментарний характер та застосовуються вкрай рідко.

Тому в сучасних умовах суттєвих змін у банківській системі України та важливості саме людського ресурсу для вирішення визначених керівництвом банку стратегічних завдань набуває великого значення саме оцінювання ступеня готовності наявного персоналу до можливих змін, і в кожному банку, враховуючи конфіденційність персональних даних, цей процес є індивідуальним.

Рівень готовності персоналу банку до трансформаційних змін у вітчизняній банківській системі аналізують, як правило, на основі таких інтегральних параметрів як гендерно-вікова структура персоналу банківської установи, рівень кваліфікації штатних працівників банку; рівень їх мотивації,

рівень продуктивності персоналу та рівень корпоративної прихильності працівників банку.

Аналіз цих параметрів дозволяє вирішити три основні задачі системи менеджменту персоналу: по-перше, приблизно визначити кількісне поточне значення (у процентах) рівня готовності персоналу до змін; по-друге, визначити потенційні можливості вдосконалення системи адаптації наявного персоналу установи до змін; по-третє, з'ясувати слабкі та сильні сторони тих фахівців, які працюють у даний час у банківській установі. Все це дозволяє менеджменту банку приймати ефективні стратегічні управлінські рішення у сфері застосування різноманітних інструментів політики управління персоналом.

Наприклад, у рамках управління гендерно-віковою структурою персоналу, менеджмент банку може зробити висновки щодо ефективності роботи жінок, а також раціональності прийнятих ними управлінських рішень. Водночас також на основі отриманих результатів, більш чітко та ясно буде розумітись ефективність роботи працівників старше сорока років. Отже, менеджмент банку може прийняти рішення відносно скорочення або збільшення кількості жінок в банку та в органах його управління, а також визначити більш-менш оптимальну вікову структуру на окремий проміжок часу роботи цієї структури. Після аналізу даних напрямку «рівень кваліфікації персоналу банку» менеджмент установи спроможний оцінити ефективність використання тих фінансових ресурсів, які були спрямовані на підвищення кваліфікації працівників.

Водночас, оцінка рівня адаптації працівників до змін, у рамках цього напрямку, акцентує також на періоді підвищення кваліфікації, тому що це підказує про необхідну періодичність даного процесу. Суттєво важливим є також оцінювання необхідності застосування в банку внутрішньої системи атестації, яка дозволяє виявляти рівень підготовки фахівців банківської установи як після проходження підвищення кваліфікації, так і в цілому.

Мотиваційний напрямок визначення рівня адаптації персоналу банку до змін допомагає встановити залежність між фінансовим стимулюванням

персоналу та його спроможністю змінюватись. Можливість побачити зв'язок адаптації персоналу та його матеріального заохочення, дозволяє менеджменту визначити інструменти управління персоналом, тобто розуміти чи збільшувати матеріальне стимулювання для кращої та більш швидкої адаптації, чи використовувати інші важелі впливу.

Підкреслимо, що наступні два напрямки «продуктивність персоналу» та «рівень корпоративної прихильності персоналу», переважно відображають своєрідну «реакцію» роботи працівників, яка виражається в обсязі принесеного банку блага та довіри до неї. Відносно пристосування працівників до змін ці напрямки дають можливість визначити рівень ефективності використання інструментів управління персоналом.

Таким чином, стратегічне управління банку цілком доцільно узагальнено розглядати по трьом напрямкам системи менеджменту, а саме, через оцінювання ситуації у якій функціонує банк тобто оцінювання ринкового середовища та стратегічної позиції банківської установи на окремому сегменті ринку банківських послуг; визначення найбільш раціональних шляхів застосування інструментів управління бізнес-процесами банку та оцінювання ефективності діяльності банку. Безумовно, підкреслимо також, що обов'язковими складовими сучасного підходу до стратегічного управління банку в умовах постійних трансформаційних змін вітчизняної банківської системи є також нормативні вимоги НБУ до діяльності банків, екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні) чинники впливу, в першу чергу фінансовий потенціал, а також сформовані на майбутнє вхідні та вихідні фінансові потоки.

Таким чином ще раз підкреслимо, що справедливо зауважити, що стратегічний менеджмент банку в Україні розпочинається з виконання нормативних вимог банківського нагляду НБУ до суб'єктів цього ринку та, безумовно, оцінювання власних фінансових можливостей. Нормативами НБУ практично неможливо управляти, водночас саме наявні фінансові ресурси є тими обмеженнями, на які орієнтується менеджмент банку, щоб реалізовувати різні стратегічні проєкти.

Ще однією складовою стратегічного менеджменту банку в умовах трансформації банківської системи України виступає аналіз наявних умов його функціонування, який повинен обов'язково приймати до уваги ендогенні та екзогенні чинники впливу, тому що вони по особливому впливають саме на стан будь-якого суб'єкта ринку банківських послуг України.

Окрім цього, особливої актуальності набуває сьогодні пошук найбільш оптимальних цифрових інструментів стратегічного розвитку. Якраз інноваційні фінансові технології дозволяють вивести банк на якісно новий рівень надання послуг. Водночас, якщо в банку не буде персоналу, який буде спроможним реалізовувати обрані напрями ІТ-розвитку, то запланованого ефекту не буде, у тому числі і в стратегічному управлінні розвитку банку.

Висновки до третього розділу

В епоху цифровізації банківської системи, значним активом банків стають такі дані, які потребують новітнього інформаційного та технологічного супроводження. Водночас, інформатизація бізнес процесів банку вимагає від його менеджменту втілювати в життя інноваційні технології обробки великих даних, а самі процеси розробки та планування стратегічних рішень вимагають значної аналітичної підтримки.

Оцінка міри проникнення технологій інфраструктури банківництва на рівні окремого банку в його загальні бізнес-процеси визначає технологічне та інфраструктурне забезпечення діяльності банку; ступінь впливу проникнення технологій, пов'язаних з інфраструктурною складовою діяльності банку в його загальну бізнес-модель.

Вплив різних фінансових технологій та цифрового забезпечення на ефективність діяльності банку свідчить, що зростання рівня цифрових технологій у діяльності банку супроводжується збільшенням його ефективності.

Швидкість пристосування персоналу банку до процесів змін в українській банківській системі, як правило, оцінюється за допомогою окремих параметрів готовності персоналу до трансформацій. В умовах значних змін у банківській системі менеджмент банку спроможний визначати відносний процент готовності банківських працівників до трансформаційних змін по різних параметрам, що надає можливість усвідомити керівництву банку очікувану ефективність від наявного персоналу.

Стратегічне управління банком в умовах трансформації банківської системи України, вимагає постійної оцінки ризиків банку, досліджування ринкового середовища та визначення стратегічної позиції банківської установи на окремих сегментах ринку банківських послуг, розбудови системи інформації, за допомогою якої приймаються управлінські рішення в рамках подальшого стратегічного розвитку банку; встановлення пріоритетів у використанні різних цифрових технологій та готовності персоналу до змін, створення інформаційної бази, яка буде визначати вибір тих інновацій, які зміг би реалізувати банк, виходячи з існуючого персоналу та фінансових ресурсів.

ВИСНОВКИ

Здійснений аналіз теоретичних засад та практичних підходів до стратегічного управління банку в умовах трансформації банківської системи України дозволив сформулювати наступні висновки.

Спеціальна література не дає єдиного трактування поняття «стратегічне управління», його сутнісних характеристик. Як правило, фіксують чотири наукові підходи до пояснення сутності стратегічного управління. Процесний підхід подає розуміння стратегічного управління як визначеного процесу, що складається із певної послідовності взаємопов'язаних між собою дій. Системний підхід акцентує увагу та враховує головні особливості управління як системи, які в свою чергу залежать від складу і характеристик структурних елементів цієї системи та враховують при цьому усі чинники, які впливають на прийняття управлінських рішень. Цільовий підхід обумовлює визначення показників цільових маркерів, досягнення яких і характеризує специфіку діяльності банківської установи. А комплексний підхід передбачає саме об'єднання декількох підходів в організації діяльності банківської установи.

Стратегічне управління банківської установи розглядається як фіксована у часі, визначена за виконавцями і ресурсами діяльність, орієнтована на досягнення якісних і кількісних цільових показників розвитку банку, зміцнення його конкурентної позиції на пріоритетних сегментах фінансового ринку в умовах постійних змін екзогенного й ендогенного середовища, при врахуванні ресурсного та функціонального потенціалу банку.

Головними принципами реалізації стратегічного управління в банку, дотримання яких менеджментом сприяє досягненню довгострокових цілей та здійсненню ефективного управління банком в мінливих умовах, є комплексність, спеціалізація, регламентація, перспективність, цілеспрямованість, гнучкість, поетапність, інформаційне забезпечення, пріоритетність творчого підходу, прибутковість, мінімізація ризиків та задоволеність потреб клієнтів.

Базовими підходами у розбудові системи новітнього стратегічного

управління банку виступають в першу чергу: активне впровадження сучасних технологічних та інформаційних інновацій, які масштабно поширюються у банківській системі; побудова банківського бізнесу, який орієнтується на клієнта та який базується на наданні саме комплексу фінансових, консультаційних та посередницьких послуг, максимально враховуючи смаки й уподобання клієнтів та рівень їх фінансової спроможності; фінансова раціоналізація та диверсифікація напрямків діяльності, адже сучасне банківництво потребує не універсальності, а спеціалізації; ефективне управління персоналом, тому що саме людський капітал служить головним інструментом реалізації усіх перетворень в банківській установі; прогнозування подальших напрямків майбутнього розвитку як основної складової стратегічного плану управління банку.

Сьогодні основними складовими теоретичної бази стратегічного управління банку повинні бути аналітика зовнішніх і внутрішніх змін середовища функціонування банку, визначення рівня конкуренції на ринку по різних сегментах ведення банківського бізнесу, зрозуміла й усвідомлена конкурентна позиція банку на ринку, ключові характеристики комплексу політик банку, як-то депозитна, кредитна, відсоткова, маркетингова, інноваційна, брендова політика, політика інформаційної безпеки та політика управління персоналом, які системно забезпечують реалізацію його стратегічного управління, таргети або цільові маркери діяльності банку, фінансова раціоналізація та диверсифікація напрямків діяльності банку.

Банківська система України достатньо повільно використовує цифрові технології внаслідок значної централізації. Конкурентні позиції банку прямо й опосередковано пов'язані не тільки зі стратегічним управлінням та плануванням, але і з необхідністю застосування цифрових технологій задля стратегічного ринкового позиціонування банку. Як правило, стратегічні альтернативи розвитку банку сьогодні базуються на ефективному втіленні в банківництво цифрових фінансових технологій, застосуванні Інтернету та мобільного банкінгу. Розробка планів цифровізації банківської діяльності є

невід’ємним елементом сучасного позиціонування банків, а розробка digital-стратегій виступає серцевиною стратегічного менеджменту банків.

При формуванні стратегії подальшого розвитку банку необхідно здійснювати постійне відслідковування ринку банківських послуг, адже це дозволяє оцінити для банківської установи рівень насиченості банківськими послугами, проаналізувати специфіку поведінки конкурентів.

На українському банківському ринку існують різні внутрішньогрупові взаємовідносини між банками в розрізі державних, іноземних і національних приватних банків. Аналіз монетарної статистики засвідчив, що станом на початок 2023 року державні банки були значними монополістами на ринку депозитних послуг фізичним особам, ринку комісійних доходів, ринку кредитних послуг населенню; іноземні банки були лідерами у сфері кредитних послуг юридичним особам, приватні банки з національним капіталом у сфері депозитних послуг підприємствам, ринку цінних паперів.

Щоб визначити стратегічну позицію банку на різних сегментах ринку банківських послуг України найбільш продуктивним є підхід, в рамках якого виокремлюють три складові:

- 1) ринковий тиск на окремому сегменті ринку банківських послуг (за обсягом надання відповідних послуг);
- 2) наявну різницю між аналізованим банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом надання відповідних послуг;
- 3) силу ринкового тиску на ринку в цілому, оцінену через розміри прибутку.

Такий підхід дозволяє здійснити оптимізацію показників стратегічної позиції банку, враховуючи тиск на нього з боку конкурентів, а також визначити рівень застосування конкурентного потенціалу банківського ринку.

Аналіз реальної монетарної статистики НБУ засвідчив, що на всіх сегментах вітчизняного ринку банківських послуг діють два стратегічні лідери – це «ПриватБанк» та «Ощадбанк», а всі інші банки, які також займають достатньо високі стратегічні позиції змінюються залежно від окремих сегментів. Так, лідируючі позиції: на сегменті депозитів фізичним особам

займають також «Укрсіббанк», «ПУМБ»; на сегменті депозитів юридичним особам – «Райффайзен Банк» та «Укрсіббанк»; на сегменті кредитів фізичним особам – «ПУМБ», «Креді Агріколь Банк»; на сегменті депозитів юридичним особам – «Укрексімбанк», «Укрсіббанк», «Райффайзен Банк», «ПУМБ»; на сегменті операцій з цінними паперами – «ПУБМ» та «Укрексімбанк»; на сегменті непроцентних доходів – «Укрексімбанк» та «Креді Агріколь Банк».

Аналіз стратегічних позицій банків України показує, що у 2022 році для групи державних вітчизняних банків найбільші резерви треба шукати у сфері надання комісійних послуг та оптимізації мережі структурних підрозділів; а для банків іноземних банківських груп поряд із зменшенням філійної мережі потенціал ефективності знаходиться у сфері зменшення витрат на маркетинг та рекламну діяльність. Для групи приватних національних банків найважливішим для підвищення ефективності діяльності банків виступає напрямок оптимізації персоналу.

У процесах цифровізації банківської системи, суттєвим активом банків стають такі дані як ресурси, які потребують новітнього інформаційного та технологічного супроводження. Водночас, інформатизація бізнес-процесів банку потребує від його менеджменту втілювати в життя інноваційні технології обробки великих даних, а самі процеси розробки та планування стратегічних рішень потребують значної аналітичної підтримки.

Оцінка міри проникнення технологій інфраструктури банківництва на рівні окремого банку в його загальні бізнес-процеси визначає технологічне й інфраструктурне забезпечення діяльності банку та ступінь впливу проникнення технологій, пов'язаних з інфраструктурною складовою діяльності банку в його загальну бізнес-модель.

Вплив різних фінансових технологій та цифрового забезпечення на ефективність діяльності банку свідчить, що зростання рівня цифрових технологій у діяльності банку супроводжується збільшенням його ефективності.

Аналіз впливу цифровізації банківської справи на стратегічне управління банку засвідчив, що суттєво більший вплив на стратегічну позицію

банку на ринку банківських послуг має якість та зручність надання таких послуг через інтернет-банкінг, тобто через мобільні додатки та сайт, ніж через відділення, платіжні термінали та банкомати.

В умовах постійної цифровізації суспільства готовність персоналу банку до трансформаційних змін у банківській системі України необхідно аналізувати та усвідомлювати шляхом вивчення таких параметрів як гендерно-вікова структура персоналу банку, рівень його професійної кваліфікації; рівень мотивації фахівців до роботи, рівень продуктивності персоналу банківської установи та рівень корпоративної прихильності банківських службовців. Менеджмент банку повинен приймати ефективні стратегічні управлінські рішення для застосування різних інструментів політики управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ :

1. Банківська система України: виклики і перспективи. URL : <http://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=14741673/>.
2. Благун І. І. Аналіз систем стратегічного управління банками. *Моделювання регіональної економіки*. 2014. № 1. С. 310-319.
3. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Бутка М.П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
4. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2016. № 2. С. 51-58.
5. Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2016. № 4 (5). С. 36-41.
6. Вядрова Н. Г. Фінансова стратегія банку : сутність та зміст поняття. *Фінансові дослідження*. 2019. № 2 (7). URL : <https://fr.stu.cn.ua/tmp/pdf/-220.pdf>.
7. Гірченко Т.Д., Стороженко О.О. Шейко О.П. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку банків іноземних банківських груп в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Зб. наукових праць. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 16. 2017 С. 670-675.
8. Гончаренко Т. П. Стратегічний аналіз факторів непрямого впливу зовнішнього середовища банку за допомогою PEST-аналізу. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4. Т. 2. С. 25-33.
9. Гребенюк Н. В. Значимість зовнішніх факторів впливу в управлінні банком в сучасних умовах. *Вісник Львівської комерційної академії: збірник наукових праць*. Серія економічна. 2016. № 46. С. 257- 261.

- 10.Гребенюк Н. В. Логістика в управлінні банком в сучасних умовах ведення бізнесу. *Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. № 39. С. 53-61.
- 11.Гребенюк Н. В. Перспективні напрямки результативного управління банком в Україні. *Ефективне управління економікою: процеси, явища, ризики* : Міжнародна науково-практична конференція (м. Черкаси, 13-14 червня 2014 р.). Черкаси, 2014. С. 58-61.
- 12.Гребенюк Н. Мезосередовище: вплив на технологію управління банками. *Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 2-4 жовтня 2014 р.). Хмельницький, 2014. С. 69-71.
- 13.Гулей А. І. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. №1. С. 6-15.
- 14.Довгань Ж. М. Менеджмент у банку : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 512 с.
- 15.Забродська Л. Д., Забродська Г. І. Стратегічний менеджмент : тестовий тренінг. 2020. URL : https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12018/-/1/testovij_trening_strategichnij_menedzhment_zabrodskaja_zabrodskaja_2020.pdf
- 16.Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи). К., 2020. Електронне джерело: <https://mof.gov.ua/storage/files/SOB%20Strategy.pdf>
- 17.Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством : сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 4. С. 92-96.
- 18.Живко З. Б. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
- 19.Закон України «Про банки і банківську діяльність». URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
- 20.Камінський А. С. Експертна модель кредитного скорингу позичальника банку. *Банківська справа*. 2016. № 1. С. 75-81.

21. Карчева Г., Лернатович Р., Кавецький В. Використання технології блокчейн як фактор підвищення ефективності фінансової сфери. *Банківська справа*. 2017. № 2. С. 110-119.
22. Кириченко О. А., Міщенко В. І. Банківський менеджмент : підручник. 2005. 831 с.
23. Коваленко Ю. М. Етапи інституційних трансформацій у банківській системі на теренах України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 28. С. 119-124.
24. Ковтун А. О., Харченко Т. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL : <file:///C:/Users/Plonina/Downloads/58.pdf>.
25. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2013. 360 с.
26. Коцюба І. І. Роль фінансового менеджменту в системі стратегічного управління банку. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 1. С. 31-36.
27. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка : тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf.
28. Крістіюгло Г. М. Використання скорингових моделей в умовах невизначеності та ризику споживчого кредитування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 7 (74). С. 86-90.
29. Крухмаль О. В., Барановська О. А. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту : фактори впливу та оцінка. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3023>.
30. Кудряк Ю. Особливості трансформації банківської системи України в умовах посилення регуляторних вимог до діяльності банків. *Економіст*. 2015. № 2. С. 25-30.
31. Лісняк А. Є. Формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 2. С. 71-76.

32. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів : Магнолія плюс, 2014. 392 с.
33. Миронов Ю.Б., Сватюк О.Р., Жеребило І.В. Удосконалення стратегії та діджиталізації менеджменту банків. Економічні науки. Вісник ЛТЕУ. 2020. Вип.60. С.93-99.
34. Миронов Ю. Б. Банківське рейтингування як інструмент стабілізації національної економіки. Праці Наукового товариства ім. Шевченка. *Економічний збірник*. 2017. Том I. С. 377-396.
35. Науменкова С. В., Ярмач О. М. Діагностика стратегічної конкурентоспроможності банку. Фін.-кредитна діяльність : проблеми теорії та практики. 2012. Вип. 1, т. 2. С. 27-33.
36. Огієнко В. І., Луняков О. В., Лісняк О. Ю. Інтернет-банкінг як перспективний напрям розвитку ринку фінансових послуг. Ефективна економіка. 2012. № 6. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_35.
37. Огерчук М. О. Теоретичні основи трансформації банківської системи. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. *Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір : збірник наукових праць*. НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Львів, 2013. Вип. 1 (99). С. 368-375.
38. Офіційний сайт Національного банку України. *Статистика фінансового сектору*. URL : <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>.
39. Офіційний сайт Креді Агріколь Банк. URL : <https://credit-agricole.ua/>
40. Офіційний сайт ПУМБ. URL : <https://about.pumb.ua/>
41. Офіційний сайт URL Райффайзен Банк: <https://raiffeisen.ua/>
42. Офіційний сайт URL Укрсиббанк: <https://ukrsibbank.com/>
43. Павлов Р. А., Смирнов С. О. Фінансові стратегії комерційних банків в рамках стратегічного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: https://www.researchgate.net/publication/321275174_Finansovi_strategii_komeracijnih_bankiv_v_ramkah_strategicnogo_menedzmentu

- 44.Парасій-Вергуненко І. М. Концептуальні засади стратегічного аналізу в банках. *Фінанси України*. 2019. № 8. С.111-117.
- 45.Патлайчу А. І., Харченко Т. О. Особливості формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу. *Проблеми системного підходу в економіці. Збірник наукових праць Національного авіаційного університету*. 2017. Вип. 6 (62). Ч. 2. С. 32-37.
- 46.Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покоłodна М. М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент : підручник Х.: ХНАМГ, 2012. 287 с.
- 47.Прокопенко Н. С., Мирончук В. М., Шепель І. В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Електронний журнал. 2022. № 41. С. 47-52.
- 48.Рахман М. С., Скрипняк Д. О. Стратегічні напрями розвитку банківської діяльності України. *Modern Economics*. 2021. Вип. 30. С. 170-176.
- 49.Рудевська В.І. Теоретико-змістовна характеристика бізнес-моделі банку: сутність, структура та принципи. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»* 2020. Вип. 3(59). С. 140-147.
- 50.Свірідова С. С., Стойловська О. М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія :Економічні науки*. 2014. № 3 (3).С.216-218.
- 51.Сейсебаєва Н. Г., Веремейчик Т. О. Стратегічне управління комерційним банком у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»). *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 4. С. 209-212.
- 52.Сирчин О. Л. Складові елементи і варіанти стратегії банку. *Вісник соціально-економічних досліджень. Одеський національний економічний університет. Збірник наукових праць*. 2020. № 2 (73). С. 84-93.
- 53.Слободянюк В. С. Особливості стратегічного управління банківською установою. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених*. Хмельницький : ХНУ, 2022. С. 51-54.

54. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
55. Тищенко В.В. Формулювання стратегічних цілей і стратегічних альтернатив у банку. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип 10. С. 676-682.
56. Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Орехова К. В., Гузар У. Є., Завидівська О.І. Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки : підручник. К. : УБС НБУ, 2015. 815 с.
57. Фалюта А. В. Концептуальні основи формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу. *International Scientific Journal «Internauka»*. 2019. № 4. С. 87-93.
58. Халімон Т. М. Принципи (засади) організації та здійснення банківської діяльності. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 4 (25). Т 3. С. 71-75.
59. Харченко Т. О., Громов О. О. Управління стратегією розвитку організації на основі аналізу помилок в умовах невизначеності. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2018. Вип. 3(14). URL : <http://repository.vsau.org/getfile.php/20335.pdf>.
60. Харченко Т.О., Ковтун А.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL : <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1807>
61. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 4. С. 97-103.
62. Швайко М. Л. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. *Соціальна економіка*. 2022. С. 145-155.
63. Шпиг Ф. І. Конкурентоспроможність банку : фактори та критерії оцінки. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць*. 2006. Т. 16. С. 57-63.
64. Шелест О. Л. Вдосконалення стратегії управління прибутковістю банку з використанням імітаційної моделі. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7473>.

- 65.Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7060>.
- 66.Черкасова М. В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 3-4 (78-79). С. 132-141.
- 67.Яворська О., Ткачук Н. Стратегічне управління банківським бізнесом. *Сучасні гроші, банківські послуги та фінансові інновації в цифровій економіці* : Матеріали наук.-практ. інтерн. конф. студ. аспір. і молод. вчених. Дніпро, 2021. С. 115-117.
- 68.Якушева О. В. Конкуренції на рику банківських послуг як мотив інноваційної діяльності банків. *Економічний аналіз*. 2014. № 15. С. 284-291.
- 69.Be Revolutionary how banks can prosper in the era of open banking / SAP Report URL : <https://discover.sap.com/ITisLive/en-au/banking.html>.
- 70.Carson C. S. Financial Soundness Indicators. *International Monetary Fund*. 2003. May, 14. P. 43-49.
- 71.English W. Bank risk rating of business loans. *Federal reserve board*, 1998. P4.
- 72.Hempel George H., Alan B. Coleman, Donald G. Simonson. Bank Management: text and cases. New York : John Wiley & Sons, Inc, 1989. 836 p.
- 73.Havrilesky Thomas M., Boorman John T. Current Perspectives in Banking: Operations, Management, and Regulation / Havrilesky, Thomas M., and Boorman, John T. Arlington Heights, Ill.: AHM Publishing Corporation, 1980. 604 p.
- 74.Paitra N., Barylyuk I., Vozna L.Multiplicative stochastic model of the loan portfolios' dynamics of the banks in Central and Eastern Europe. Current state and problems of development of financial systems of Eastern Europe countries. Cracow School of Business. Scientific edition Dr.P.Bula, 2013. P. 20-32.