

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

**РОЗВИТОК БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ:
УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ**

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»
Перчула Дмитро Миколайович _____

Керівник: д.е.н., професор, зав. кафедри
фінансів і кредиту
Нікіфоров Петро Опанасович _____

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

Чернівці – 2023

АНОТАЦІЯ

Перчула Д.М. Розвиток банківського бізнесу в Україні: управлінські аспекти. 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 розвитку банківського бізнесу в Україні в рамках його управлінських аспектів. Визначено теоретичні засади аналізу банківського бізнесу та управління його розвитком. З'ясовано економічну природу банківського бізнесу й обґрунтовано теоретичні підходи до побудови системи банківського менеджменту.

Показано практику побудови системи управління розвитком банківського бізнесу, визначено тенденції розвитку банківського бізнесу в Україні в сучасних умовах та ефективність його менеджменту.

Виявлено та проаналізовано сучасні напрями впровадження цифрових інновацій у менеджмент банківського бізнесу, розкрито особливості маркетингових підходів в управлінні розвитком банківського бізнесу в Україні.

Ключові слова: банк, банківський бізнес, розвиток банківського бізнесу, менеджмент банківського бізнесу, структура управління банківським бізнесом, ефективність менеджменту, цифрові інновації, маркетингові підходи.

ABSTRACT

Perchula Dmytro. Development of banking business in Ukraine: managerial aspects. 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 the development of banking business in Ukraine within its managerial aspects. The theoretical foundations of analysis of banking business and management of its development are determined. It clarifies the economic nature of banking business and substantiates theoretical approaches to building a banking management system.

The practice of building a system for managing the development of banking business is shown, trends in the development of banking business in Ukraine in modern conditions and the effectiveness of its management are determined.

It identifies and analyses modern directions of introduction of digital innovations in management of banking business, reveals peculiarities of marketing approaches in management of development of banking business in Ukraine.

Keywords: bank, banking business, banking business development, banking business management, banking business management structure, management efficiency, digital innovations, marketing approaches.

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

_____ **Д.М. Перчула**

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Економічна природа банківського бізнесу та сутність управління його розвитком	
1.2. Принципи управління розвитком банківського бізнесу	
1.3. Теоретичні засади розбудови механізму управління розвитком банківського бізнесу	
Висновки до першого розділу	31
РОЗДІЛ 2	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	
2.1. Система менеджменту банківського бізнесу в умовах трансформації економіки України.....	
2.2. Забезпечення ефективності менеджменту банківського бізнесу в Україні	
2.3. Бізнес-моделі банків в Україні: формування, визначення та вплив на систему менеджменту	
Висновки до другого розділу	
РОЗДІЛ 3	
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	
3.1. Застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу в умовах діджиталізації економіки та суспільства	53
3.2. Удосконалення маркетингових підходів до управління розвитком банківського бізнесу.....	
Висновки до третього розділу.....	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сучасна вітчизняна економіка характеризується кризовими явищами та потребує стабілізації фінансово-економічної ситуації в країні й забезпечення ефективного, надійного розвитку банківської сфери, яка зможе брати активну участь у реалізації основних функцій фінансової системи держави. Сучасна повномасштабна російсько-українська війна привела до зниження ефективності функціонування банків, до їх надмірної ризикованості, слабкої спроможності прилаштовуватись до нових умов зовнішнього середовища та взагалі до проблем, які, як правило, призводять до зменшення прибутковості банків, свідчать про відсутність в Україні системного розуміння стратегічного управління банківським бізнесом.

Отже, зростання ролі банків, виклики, які породжені кризовими явищами в економіці та жорсткою ринковою конкуренцією, орієнтують вітчизняний банківський бізнес на пошук інноваційних підходів в управлінні. Такі підходи мають бути спрямовані на оптимізацію ресурсної бази та побудову ефективної стратегії розвитку банківського бізнесу в умовах постійних змін в суспільстві та на ринках. А тому і проблематика кваліфікаційної роботи виступає як надзвичайно актуальна для економіки України сьогодні.

Аналіз теоретичних основ та практичних підходів у розвитку банківського бізнесу здійснено в працях таких зарубіжних вчених як Ф.Аллен, А. Бергер, В. Дуглас, Д.Хемпфрі, а також вітчизняних науковців С.Аржевітіна, О. Барановського, З. Васильченко, О. Вовчак, О. Дзюблюка, І. Івасіва, О. Кириченко, О. Колодізева, М. Крупки, В. Міщенко, С. Науменкової, Л. Примостки, Б. Пшика, Т. Яворської та інших.

У вітчизняному банківництві існує значний інтерес до управлінських аспектів розвитку банківського бізнесу, проте мабуть потрібні подальші дослідження усього комплексу питань, пов'язаних з менеджментом, його ключовими характеристиками у розвитку банківського бізнесу, особливо в

умовах сьогодення. Вищенаведене зумовлює вибір теми кваліфікаційної роботи, її мети та завдань.

Метою роботи є аналіз теоретичних засад розвитку банківського бізнесу та практична аналітика щодо підвищення його ефективності, з наголосом на розробку управлінських аспектів цього виду бізнесу.

Реалізація мети роботи визначила необхідність вирішення таких **завдань**:

- з'ясувати економічну природу банківського бізнесу та сутність управління його розвитком;
- обґрунтувати теоретичні підходи до побудови системи менеджменту банківського бізнесу;
- проаналізувати структуру та ключові елементи механізму управління розвитком банківського бізнесу;
- показати практику побудови системи управління розвитком банківського бізнесу;
- визначити ефективність менеджменту банківського бізнесу;
- проаналізувати бізнес-моделі вітчизняних комерційних банків та визначити тенденції їх розвитку в Україні;
- виявити та проаналізувати сучасні напрями впровадження цифрових інновацій у менеджмент процесу розвитку банківського бізнесу;
- здійснити аналіз маркетингових підходів в управлінні розвитком банківського бізнесу;

Об'єктом аналізу в роботі виступають власне управлінські проблеми розвитку банківського бізнесу в Україні.

Предметом аналізу є теоретичні та практичні аспекти побудови системи менеджменту розвитку банківського бізнесу в Україні.

Методи дослідження. Теоретичні постулати та практична аналітика роботи базуються на положеннях економічної та фінансової теорії. Щоб обґрунтувати власне управлінські аспекти розвитку банківського бізнесу застосовувалися такі методи, як порівняльний аналіз – для розуміння

специфіки управління розвитком банківського бізнесу; абстрактно-логічний метод – щодо побудови теоретичних узагальнень та висновків, метод класифікації – для аналізу класифікації управлінських підходів у розвитку банківського бізнесу та виділення складових його механізму управління; метод системного аналізу – при визначенні основних тенденцій розвитку банківського бізнесу та виокремленні чинників, які їх зумовлюють; метод діалектичної логіки – в аналізі побудови стратегії управління розвитком банківського бізнесу.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи служать монографічні видання та наукові статті українських та зарубіжних учених, закони та інші правові акти України, різноманітні матеріали Національного банку України на сайті НБУ, статистичні матеріали Міністерства фінансів України та Державної служби статистики, матеріали періодики та ресурси Інтернет мережі.

Характеристика структури роботи. У першому розділі роботи аналізуються теоретичні засади розвитку банківського бізнесу, показано його економічну суть, принципи управління розвитком цього бізнесу та обґрунтовано механізм такого управління.

Другий розділ присвячено аналізу практичних аспектів побудови системи банківського менеджменту в Україні та оцінці його ефективності.

У третьому розділі виявлені та проаналізовані сучасні цифрові інновації у менеджменті банківського бізнесу та розкриті особливості маркетингових підходів в управлінні розвитком банківського бізнесу.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ

1.1. Економічна природа банківського бізнесу та сутність управління його розвитком

Загальновідомо, що в умовах сучасної ринкової економіки банки здатні суттєво, причому як позитивно, так і негативно впливати на соціально-економічні процеси в країні. В умовах глобального світу уявити розвиток національної економіки без банківського сектору неможливо. Наявність кризових явищ в Україні та світі, бурхливий розвиток інноваційних технологій обумовлюють постійні зміни у розвитку банківського бізнесу, потребу визначення його головних елементів та зміни парадигми управління його розвитком. У соціально-економічному сенсі банківський бізнес завжди був і є потужним важелем впливу на зростання економіки.

Отже, банківський бізнес виступає невід'ємною ланкою будь-якого національного економічного механізму. Безумовно, ефективна діяльність банків на фінансовому ринку дозволяє і поповнити економіку грошима, і здійснити перерозподіл ресурсів та грошових потоків згідно наявних економічних потреб країни. Стабільний розвиток банківського бізнесу завжди був пріоритетним завданням урядів провідних країн світу, адже без інвестиційних ресурсів банків формувати економічне зростання в країні мабуть неможливо. Саме тому необхідно чітко розуміти та усвідомлювати основні проблеми банківського бізнесу в Україні, новітні шляхи його розвитку.

Проблема розвитку банківського бізнесу в її управлінських аспектах є складною та багатогранною, тому що вона охоплює всі складові та напрямки банківської справи. Вона є актуальною не тільки для конкретного банку, але й в цілому для держави, адже від ефективного розвитку банківського бізнесу

залежить також економічний розвиток самої держави. Саме тому цю проблематику аналізують у великій кількості наукових праць різних фахівців у сфері банківської діяльності в Україні та за кордоном.

Історичний досвід в аналізі процесів розвитку банківського бізнесу підкреслює той факт, що структура банківської системи, безумовно, залежить від суспільно-економічних умов кожної країни. Становлення українського банківництва здійснювалося достатньо суперечливо, хоча необхідно підкреслити, що зростання банківського сектору в незалежній Україні проходило достатньо швидкими темпами. Окремі українські фахівці виділяють різну кількість етапів становлення та розвитку банківської системи України з їх різними характеристиками [69, 56].

При цьому підкреслимо, що сучасний розвиток банківського бізнесу показав країні і світу стійкість та чітку роботу вітчизняного банківського сектору. З лютого 2022 року, тобто з початком військової агресії з боку росії НБУ сформував умови для стабільної роботи банків, коли запровадив власні антикризові рішення. Суттєво важливо при цьому підкреслити, що в Україні банківський бізнес має достатньо високий рівень цифровізації. Необхідний рівень готовності став можливим у тому числі і через поширення пандемії, коли більшість банків перейшли на роботу в дистанційному режимі. звідси на початку війни більшість своїх функцій банки змогли легко перевести в цифрову площину.

Головними чинниками, які сформували необхідну стабільність та стійкість банківництва під час війни стали як план безперебійної роботи та його реалізація, так і реформа банківської системи у 2014 році і це дозволило банківському бізнесу швидко пристосуватись до роботи в умовах повномасштабного російського вторгнення. А регулярне стрес-тестування з боку НБУ для банків також допомогло банківському бізнесу зберегти ефективність та стійкість у скрутний час.

У сучасних умовах пошук шляхів та інструментів стимулювання розвитку банківського бізнесу в Україні у цьому надскладному середовищі

вимагає також і наукового опрацювання. У рамках заявленої в роботі проблематики потрібно передусім розглянути такі головні поняття як «банк», «банківська діяльність» «бізнес», «управління» та «розвиток».

Головним поняттям виступає дефініція «банк». В енциклопедії банківської справи поняття «банк» визначають як грошово-кредитну установу, яка функціонує на фінансовому ринку, акумулює тимчасово вільні грошові кошти, здійснює при цьому кредитування населення господарюючих суб'єктів, надає інші послуги фінансово-економічного спрямування та виконує також інші функції [26, с. 10].

О. В. Дзюблюк розглядає: «сучасний банк, як універсальне фінансове підприємство, яке здійснює управління ресурсами суспільства в їх грошовому виразі, а також виконує специфічні функції в економіці на законній підставі та під юрисдикцією державних органів, що забезпечують регулювання та контроль банківського бізнесу» [20, с. 16]. Таке визначення досить широко та повно розкриває сутність банку та є достатньо обґрунтованим, хоча показує природу банку тільки боку господарської діяльності.

Згідно Закону України «Про банки і банківську діяльність» у якому визначено економічні, правові та організаційні основи створення банків та їх реорганізації чи ліквідації, саме поняття банк трактується як юридична особа, що на підставі державної ліцензії може надавати банківські послуги [60]. Такий підхід пояснює суто юридичну складову банку і не визначає його економічну сутність.

В Україні діяльність банків стає все більш масштабної потужності і ними надаються все більше послуг. Зрозуміло також, що банківський бізнес тісно пов'язаний з банківською діяльністю. Національний банк України дає визначення банківській діяльності як процесу залучення грошових коштів населення та юридичних осіб, розміщення їх вже від свого імені, на певних умовах та, безумовно, на власний ризик, а ще відкриття та ведення банківських рахунків [48]. Отже, банківську діяльність НБУ оцінює через послуги, які банк надає клієнтам.

Взагалі, банківська діяльність – це є по суті сукупність дій банків при допомозі фінансових інструментів, і ці дії стосуються руху грошей, цінних паперів і валютних коштів як засобів платежу та заощаджень, а також як товару.

Розуміння банку тісно пов'язане із поняттям бізнес, а тому щоб усвідомити природу банківського бізнесу, потрібно визначити також що являє собою бізнес.

Як правило, бізнес визначається як вид підприємницької, комерційної або будь-якої іншої діяльності, яка не суперечить закону та орієнтована на отримання. Тобто у загальному сенсі під бізнесом ми розуміємо будь-яку економічну діяльність, кінцевою метою якої є отримання прибутку. Водночас, сучасний бізнес – це аж ніяк не просто діяльність для одержання прибутку, така діяльність пов'язана із розвитком та конкурентоспроможністю. Саме тому необхідно розглядати бізнес як будь-який вид економічної діяльності, який орієнтований як на отримання прибутку, так і на розвиток власної справи.

Відомий український учений-фінансист В. І. Міщенко наголошує, що: “банківський бізнес – це сфера різноманітних послуг клієнтам у всіх секторах економіки – від традиційних депозитно-позичкових, розрахункових і касових операцій, що визначають основу банківської діяльності, до оновлених форм грошово-кредитних відносин та інструментів фінансового ринку. При цьому всі головні аспекти діяльності банків об'єднані єдиною стратегією управління банківським бізнесом, мета якої забезпечення належного рівня доходності і стабільності банків” [42, с. 60]. Це формулювання більше підходить під розуміння поняття бізнес в цілому, але ж не суто банківського.

Порівнюючи різні підходи у літературі до визначення поняття банку, банківської діяльності та бізнесу, нам видається, що банківський бізнес треба розглядати як діяльність банків по наданню специфічних банківських послуг задля отримання прибутку. Таке розуміння природи банківництва як бізнесу хоча і коротке, воно повно пояснює реальний зміст цього явища. Ну а далі, щоб бізнес дав потрібні результати, бажано здійснювати ефективно

управління, адже саме управлінські аспекти забезпечують не тільки організацію діяльності людей, а і досягнення визначених цілей та розвиток бізнесу. Варто наголосити, що взагалі управління увібрало в себе велику кількість явищ, процесів і відношень.

У цілому воно трактується як вплив менеджменту тобто суб'єктів управління на діяльність людей та людських спільнот щоб організувати та розвивати певну справу задля досягнення бажаних результатів. Управління банківським бізнесом виступає як вплив органів управління на діяльність банків щоб останні надавали певні тобто банківські послуги, які орієнтовані на отримання прибутку.

Визначальним чинником продуктивної діяльності будь-якої установи є її розвиток, тобто скеровані зміни об'єктів та їх середовища, які мають незворотній характер, а тому здійснюється перехід від менш розвинених форм таких об'єктів та характеристик середовища до більш розвинених. Розвиток часто класифікують як екстенсивний, за рахунок залучення додаткових ресурсів, інтенсивний тобто за рахунок більш продуктивного використання наявних ресурсів, а також як внутрішній, коли джерело такого розвитку знаходиться в середині об'єктів та зовнішній, який визначається лише зовнішніми чинниками.

Безумовно, розвиток необхідно бачити, тобто розуміти як процес при якому ефективно управлінські рішення дозволяють перехід від одного стану до іншого через зміни. Унікальність конкретного стану розвитку банківського бізнесу забезпечується неможливістю повного повторення різноманітності, кількості, якості й сили основних чинників впливу, що його визначають. Розвиток банківського бізнесу може здійснюватися у різних формах.

Визначена ціль, яку ставлять перед собою власники банку, вкладаючи грошові кошти виглядає як досягнення значної ефективності діяльності банку на ринку для отримання прибутку, а останній потрібний для залучення нового капіталу, а це у свою чергу дозволяє збільшувати обсяги та піднімати якість банківських послуг, стимулювати діяльність менеджменту банку,

оптимізувати витрати та вдосконалювати банківські технології і розвивати бізнес загалом.

Головними суб'єктами менеджменту банку є його вищі органи управління: Загальні збори акціонерів, Правління банку та Спостережна рада. Якраз вони і визначають усі управлінські аспекти розвитку банківського бізнесу.

Аналіз розвитку банківської справи показує безперервний рух банків до нових результатів, постійний пошук нових форм та методів менеджменту, які, як правило, під впливом різних чинників інтенсивно удосконалюються. Зрозуміло, що ефективна діяльність банківського бізнесу на ринку здійснюється при законодавчому, фінансовому, стратегічному, інноваційному, маркетинговому та інших видах забезпечення. Всюди у світі, а також і в Україні діяльність банку піддається дуже деталізованому менеджменту буквально по всім управлінським аспектам з боку держави та самих комерційних банків, а тому вивчення найбільш ефективних механізмів управління, особливо у плані поступального розвитку банківського бізнесу, завжди є актуальним та пріоритетним напрямком банківництва у теоретичному та практичному сенсі.

1.2. Принципи управління розвитком банківського бізнесу

Світові зміни у ринкових відносинах значно впливають на розвиток вітчизняного банківського бізнесу. Євроінтеграція та глобалізаційні процеси змінюють стандарти функціонування банківського бізнесу, посилюють вплив зовнішніх чинників на діяльність банківських структур. А тому актуальним і сьогодні залишається виокремлення та обґрунтування принципів управління розвитком банківського бізнесу, котрі створюють базу, фундамент майбутнього розвитку банківського підприємництва. Усвідомлення принципів управління розвитком банківського бізнесу вже веде до його успіху. Саме

принципи дозволяють визначити той стратегічний орієнтир, за яким має рухатися бізнес, саме вони дають уявлення про фінансові ринки споживачів, дозволяють визначати сильні та слабкі сторони, шляхи та джерела отримання можливих прибутків, конкурентів тощо та, безумовно, виступають маркерами успішності ведення банківського бізнесу.

Сучасний стан банківського сектору у нашій державі свідчить про те, що принципи управління в ньому застаріли, тому що не змінювалися протягом тривалого часу. Втрата гнучкості саме в менеджменті часто приводила тих хто здійснював управління розвитком банківського бізнесу до втрати позицій на фінансових ринках, а тому управлінські аспекти в діяльності цих підприємницьких структур необхідно постійно мати на увазі та бути готовим до здійснення змін щоб відповідати тенденціям ринку.

Щоб оперативно реагувати на виклики зовнішнього світу банківський бізнес зобов'язаний завжди мати надійну опору у сфері ухвалення правильних рішень. Такою опорою і виступають принципи управління розвитком банківського бізнесу як основоположні, визначальні та фундаментальні правила або засади, за допомогою яких доцільно спрямовувати банківський бізнес, а їх виконання, безумовно, забезпечує його (бізнес) стабільність та ефективний розвиток. Вони мають бути простими та водночас зрозумілими для всіх суб'єктів управління і постійно проходити перевірку реаліями, практикою, а ще, безумовно, ґрунтуватися на нормах законів, адже фактично виступають нормативними приписами, які стають обов'язковими до виконання. Отже, дотримання принципів управління розвитком банківського бізнесу – це і є по суті чітке виконання визначених правил і норм, які дозволяють підвищити ефективність функціонування банку.

Для усвідомлення дієвих принципів управління розвитком банківського бізнесу, важливо побачити ті принципи діяльності банків, які вже зазначено на законодавчому рівні. У Законі України «Про банки і банківську діяльність» зафіксовано, що вітчизняне банківництво базується на двох групах принципів, серед яких [60]:

- організаційно правові принципи, серед яких виокремлюють законність, незалежність, колегіальність управління та дотримання банківської таємниці;
- економічні принципи тобто діяльність у межах реально отриманих ресурсів, розбудова ефективних комунікацій з клієнтами банківської установи на ринкових засадах, свідоме регулювання діяльності банків економічними методами з боку Центрального банку.

Визначальним принципом діяльності банків виступає принцип законності, який безпосередньо означає, що банки повинні здійснювати свою діяльність на правовій базі Конституції та законів України.

Принципу законності, безумовно, мають дотримуватися всі державні та недержавні підприємства, банківські і небанківські установи, взагалі всі суб'єкти права. А банківський бізнес у цьому сенсі повинен дотримуватися законних інтересів усіх суб'єктів правових відносин у банківській сфері – самих банків, юридичних та фізичних осіб, які є клієнтами банків. На основі принципу законності, банки виконують лише ті операції, які дозволені законодавством та згідно тих правил, які визначені НБУ.

Ще одним важливим принципом діяльності банків, прописаним у Законі України є принцип незалежності, який означає, що органам державної влади заборонено впливати на менеджмент банківського бізнесу або на персонал банку у процесі виконання ними службових обов'язків.

Наступним принципом є принцип колегіальності. Найважливіші суб'єкти управління банків – це Загальні збори, Спостережна рада та Правління банку. Ці органи діють колегіально, рішення на засіданнях приймаються більшістю голосів і саме це дозволяє вирішувати складні завдання за участі фахівців та за допомогою використання їх досвіду.

Принцип дотримання банківської таємниці фіксується у частині 1 статті 60 Закону України «Про банки і банківську діяльність», він класифікує банківську таємницю як окрему визначену інформацію про діяльність та фінансовий стан банку та клієнта, тобто взаємовідносин з ним при наданні

послуги, а розголошення цієї інформації може завдати шкоди як матеріальної, так і моральної. Банківську таємницю як правило, розглядають у двох значеннях [60]:

1) це зобов'язання банку тримати утаємничено інформацію про операції, які здійснював клієнт у плані захисту від сторонніх осіб, насамперед конкурентів, тобто таємницю щодо операцій, платежів, депозитів своїх клієнтів та кореспондентів;

2) усі різновиди банківської таємниці, як узагальнено конфіденційну інформацію про операції клієнта у банку, яка стає відома службовцю банку.

Менеджмент та персонал банку повинні дотримуватися принципу таємниці, тобто не розголошувати та не застосовувати з вигодою для себе чи інших осіб професійну специфічну інформацію при здійсненні службових обов'язків. Сьогодні в умовах посиленої цифровізації економіки та банківського бізнесу порушення банківської таємниці може призводити до особливих негативних наслідків для банку і для клієнтів.

Серед економічних принципів тобто таких, які забезпечують економічний фундамент діяльності банків, ключовим виступає принцип роботи банків у межах реально залучених ресурсів. Тобто банки мають при цьому забезпечувати кількісну відповідність між своїми закумульованими фінансовими ресурсами та розміщеними у активах, а саме кредитами та іншими активами. Зрозуміло, що це стосується також термінів. Якщо банк залучає кошти на відносно короткий термін, а вкладає у довгострокові проєкти, спроможність банку виконувати свої зобов'язання вчасно, може опинитися під суттєвим ризиком. Коли банки діють у межах реально залучених ресурсів тоді і зростає зацікавленість з їх боку у залученні депозитів та зростає конкуренція на фінансовому ринку за ресурси.

Принцип повної економічної самостійності для банків передбачає вільне, на власний розсуд розпорядження всіма фінансовими ресурсами, свободу вибору клієнтів та вкладників, власність на всі доходи, які залишаються після сплати податків. Банківська установа несе повну

відповідальність за результати своєї діяльності на фінансовому ринку, а тому банк має бути не обмеженим при розпорядженні своїми фінансовими ресурсами та при визначенні термінів та умов надання позик, при здійсненні банківських операцій.

Принцип формування взаємовідносин банків з клієнтами на ринкових засадах означає, що при мобілізації тимчасово вільних коштів населення та бізнесових структур, банки здійснюючи активні операції спрямовують фінансові ресурси саме туди, де їхнє використання матиме високий прибуток, а отже банки завжди приймають до уваги ринкові критерії рентабельності, ризиковості та ліквідності.

Ще один принцип – це регулювання діяльності банків виключно економічними методами. За діяльністю банків на ринках постійно здійснюється контроль з боку держави в особі Центробанку, тобто НБУ в рамках відслідковування економічних показників, яких мають дотримуватися банки. Недотримання зазначених нормативів по кількісним параметрам може надалі призвести до відозви ліцензії, наданої Національним банком України та накладанням адекватних санкцій на банк.

Розглянувши ті принципи, які зазначені в Законі України «Про банки і банківську діяльність» та, усвідомлюючи, що на них ґрунтується робота вітчизняних банків, робимо висновок, що це і є базові теоретичні засади банківського бізнесу, а основним стимулюючим чинником діяльності структур банківського бізнесу є отримання максимального прибутку шляхом переміщення капіталу. Всі вище наведені принципи виступають як невід’ємна складова у практичній діяльності, при їх порушенні виникають перешкоди в першу чергу для вирішення стратегічних завдань банків.

Постійний розвиток банківського бізнесу обумовлює у свою чергу ефективне функціонування банківської системи країни. Таку надійність гарантують не лише ринкові механізми. Зауважимо ще раз, що діяльність банків занадто специфічна, з особливою продукцією, послугами, рівнем ризиковості та управлінськими аспектами. Наведені принципи зафіксовані в

законодавстві та в цілому є несистемними, не носять комплексного характеру, а тому у теоретичному сенсі не дають системного розуміння розвитку банківського бізнесу.

Наведені та інші принципи, які стосуються управлінських аспектів розвитку банківського бізнесу можна поділити на чотири групи: економічні, організаційні, соціальні та правові і саме у цьому їх складі можна забезпечити системний розвиток управлінських структур банківського бізнесу в умовах високої конкуренції та невизначеності ринку. Самі принципи у рамках кожної групи можна виділити наступним чином:

I. Економічні принципи:

- прибутковість як основна мета банківського бізнесу і саме для цього власники (акціонери) вкладають свої кошти у створення та розбудову банків;
- ризиковість, адже банки беруть на себе ринкові ризики хоча, безумовно, вони мають визначати імовірність настання ризиків, вимірювати втрати від них, оцінювати наслідки прийняття ризиків;
- надійність, тобто, незважаючи на ризики, банки мають бути надійними партнерами для своїх клієнтів і своєчасно виконувати прийняті зобов'язання, вести прозору діяльність та бути фінансово стабільними;
- ліквідність, коли банки мають постійно виконувати свої грошові зобов'язання, зберігати резерви ліквідності на випадок непередбачених подій та мати можливість забезпечити поповнення ліквідних коштів у потрібний час та у необхідному розмірі;
- ефективність – це найголовніший принцип, тому що банки повинні так розподіляти і застосовувати наявні у них фінансові, інтелектуальні та інші ресурси аби досягнути максимального результату за найменших витрат. Їм необхідно ставити цілі, планувати їх досягнення та наперед передбачати загрози;
- взаємовигода як принцип означає, що банки досягають бізнес-цілей виключно у співпраці з іншими юридичними та фізичними особами.

Щоб ця співпраця тривала довго, свою діяльність банки мають здійснювати на фундаменті тривалих договірних партнерських відносин на основі взаємної вигоди.

- розвитку –це принцип, який означає, що банки мають постійно докладати зусиль для власного розвитку, а саме зміцнювати інноваційну базу своєї діяльності, удосконалювати технології, втілювати новітні продукти та послуги, застосовувати у своїй діяльності міжнародний досвід.

II. Організаційні принципи:

- принцип взаємоузгодженості, тобто усі процеси в бізнесі повинні взаємодоповнюватись та бути частиною єдиного цілого. Стосовно управлінських аспектів всі діють згідно єдиної мети, за планом розвитку, а сам зв'язок між елементами координується з єдиного центру.
- принцип професіоналізму, який означає, що здійснюється діяльність в банку командою кваліфікованих менеджерів та персоналу, які спроможні визначити ризики та можливості, побудувати ефективну роботу бізнесу, та постійно удосконалювати її, розробляти та досягати власних бізнес-цілей.
- принцип інформованості, коли для прийняття важливих рішень суб'єкти управління розвитком банківського бізнесу мають володіти достовірними даними. Отже в банку має діяти чітка система збору та аналізу інформації.
- принцип самостійності, який означає, що банки вільно розпоряджаються власними коштами та залученими ресурсами, самостійно розподіляють прибутки вільні у виборі операцій, напрямів розвитку, розбудові стратегій діяльності.
- принцип гнучкості, який означає, що банківський бізнес має бути здатним швидко адаптуватись до нових умов діяльності, адже спроможність міняти тактику чи стратегію, розвивати нові можливості визначають місце банку на фінансовому ринку.

- принцип відповідальності, адже банки повністю відповідальні перед своїми клієнтами, партнерами, державою згідно до наявними договорами та зобов'язаннями. Будь-які проблеми банку не виступають причинами невиконання зобов'язань.

III. Соціальні принципи:

- принцип етичності, який свідчить, що комунікації між банком та його контрагентами мають базуватися на високих етичних нормах, а персонал банку повинен бути коректним у спілкуванні, чесним з клієнтами та один з одним.
- принцип справедливості, який означає, що в усіх управлінських аспектах, на всіх управлінських рівнях мають враховуватися інтереси клієнтів, партнерів банку, його працівників, акціонерів згідно з єдиними критеріями, тобто ніхто не має певних переваг, а ухвалення рішень повинно бути прозорим та об'єктивним.
- принцип стимулювання, який свідчить, що працівники банку мають відчувати турботу, бути під надійним соціальним захистом, мати справедливу винагороду за працю, а банки повинні створювати гармонію інтересів клієнтів, працівників та акціонерів та формувати позитивне ставлення до себе.
- принцип репутації, який свідчить про необхідність для банку підтримувати на високому рівні своє реноме, яке виступає основою довіри та лояльності до нього з боку клієнтів та контрагентів. Саме тому він повинен своєчасно виконувати зобов'язання, дотримуватися банківської таємниці, не виконувати сумнівних операцій.

IV. Нормативно-правові принципи:

- принцип законності, тобто усі банки мають здійснювати свою діяльність в існуючому правовому полі, і це дозволяє дотримання законних інтересів банків, населення та бізнесу.
- принцип правотворчості, який наголошує про право банків застосовувати у своїй діяльності власну політику та власні нормативні

документи, що є обов'язковими для внутрішнього розпорядку роботи на усіх рівнях і згідно з якими мають діяти всі, без виключення, банки, а такі документи мають утворювати єдину систему.

- принцип уповноваженості, який означає що статутом та іншими внутрішніми документами усі посади та всі суб'єкти управління розвитком банківського бізнесу мають бути наділені всіма необхідними повноваженнями, а останні водночас повинні доповнювати і зрівноважувати один одного формуючи певну систему стримування та противаг.

Таким чином розглянуті вище принципи управління розвитком банківського бізнесу можна класифікувати, як засадничі правила, теоретичні засади, реалізацією яких потрібно впливати на банківський бізнес, щоб спрямувати його до стабільності та ефективного розвитку. Саме такі принципи є універсальними, адже вони спрямовані на прибутковість, збільшення фінансового потенціалу та укріплення конкурентоспроможності на банківському ринку. Ці принципи базуються на сучасному розумінні економіки та її фінансової системи, на усвідомлення проблем, цілей та пріоритетів розвитку банківського бізнесу.

1.3. Теоретичні засади розбудови механізму управління розвитком банківського бізнесу

Процеси цифрової трансформації у глобальних масштабах призвели до суттєвих змін у системі функціонування банків. Водночас і посилюється макроекономічний вплив на розвиток банківського бізнесу і змінюється внутрішня парадигма управління його розвитком. Посилення конкуренції між банками потребує розробки та використання ними такого управлінського механізму, який би сприяв ефективному функціонуванню та зростанню їх конкурентоспроможності.

Використання певних методів управління розвитком банківського бізнесу має передбачати розуміння наслідків їх впливу на фінанси банку та, безумовно, виступають як підґрунтя для менеджерів різного рівня, коли потрібно вжити необхідних заходів у разі потреби. У банківському менеджменті, як теорії і практиці управління банківською діяльністю, існують різні класифікації методів управління.

Узагалі метод розуміється як певна сукупність дій або їх послідовність, які необхідно здійснити, щоб виконати завдання або реалізувати певну мету, тобто це скоріше особливий спосіб або комплекс способів, які використовують в певній діяльності. У цьому сенсі, під методами управління розвитком банківського бізнесу потрібно бачити мабуть способи реалізації стратегічних цілей банківського бізнесу. По-іншому, вони є способами впливу на розвиток банківського бізнесу, щоб отримати бажані стратегічні результати, які були визначені менеджментом банку. Реалізація стратегічних завдань залежить від методів та правильності їх використання. Водночас жоден із методів не є абсолютно достатнім, а тому вони використовуються саме в комплексі, системно (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Методи механізму управління розвитком банківського бізнесу

Групи методів	Назви методів	Характеристика методів
Фінансові	Управління прибутковістю	Забезпечення максимального прибутку від здійснення банківської діяльності у довгостроковому періоді
	Управління активами	Забезпечення дохідності від різних видів активних операцій банку, підтримка належного рівня збалансованості активів
	Управління власним капіталом	Залучення та підтримка достатнього обсягу капіталу для створення захисту від можливих ризиків та з метою сприяння розвитку банківського бізнесу
	Управління балансом	Управління банківським балансом, як єдиним цілим у взаємозв'язку та взаємообумовленості його складових
	Управління банківськими ризиками	Розробка та реалізація заходів щодо мінімізації втрат, які можуть виникати під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників під час здійснення банківської діяльності
	Управління ліквідністю	Забезпечення виконання вимог за зобов'язаннями, задоволення попиту на кредитні ресурси, оптимізація вартості залучених ресурсів на фінансовому ринку
	Управління зобов'язаннями	Залучення коштів з найменшими витратами для фінансування активних операцій, які здійснює банк

Нефінансові	Управління організаційною структурою	Розробка правил внутрішнього розпорядку та інформаційного забезпечення, які направлені на злагоджене та ефективне функціонування банку на всіх його рівнях
	Управління інноваціями	Застосування ефективних інновацій для розвитку та стійкості банку у динамічному ринковому середовищі
	Управління маркетингом	Впровадження маркетингових заходів, що забезпечують зростання обсягів продажу банківських продуктів, збільшення частки банку на ринку і задоволення потреб наявних і потенційних клієнтів банку
	Управління технологіями	Процес підбору та використання програмного та технічного забезпечення, яке відповідає потребам клієнтів та можливостям банку, що допомагає розширювати спектр пропонуванних продуктів та послуг
	Управління персоналом	Здійснення впливу на працівників та колективи шляхом координування та контролю їх діяльності для підвищення ефективності діяльності банку

Джерело: розроблено автором на основі [56, 57].

Наведений нами із спеціальної літератури поділ методів управління розвитком банківського бізнесу якраз і підкреслює специфіку саме банківського менеджменту, тобто показує яким чином використовувати фінансовий вплив на розвиток банківського бізнесу, тому що саме фінансові ресурси у банківському бізнесі є головним об'єктом управління та джерелом прибутків. За допомогою наведених методів банківський менеджмент спроможний більш суттєво впливати на розвиток банківського бізнесу.

Як видно з табл.1.1 до основних об'єктів фінансових методів менеджменту банківського бізнесу належать такі окремі складові, як:

- прибутковість або рентабельність банківської діяльності;
- активи банку;
- власний капітал банку;
- баланс банку, тобто структурна побудова його активів та пасивів;
- банківські ризики;
- ліквідність банку;
- зобов'язання банку.

Метод управління прибутковістю виступає як спосіб досягнення мети бізнесу за допомогою генерування та використання прибутку. Управління процесом генерування прибутку можна розглядати з двох боків. З одного боку

на основі методу управління доходами, який потрібно застосовувати для забезпечення найбільш ефективного розміщення коштів на банківському ринку та визначення адекватної ціни на банківські продукти. А з іншого боку виступає управління витратами. За цим підходом розглядаються системно всі витратні статті, по яким можна відшукати нові джерела зростання прибутку.

Метод управління прибутковістю при реалізації має безумовно забезпечити:

- максимально можливий розмір прибутку та оптимальне співвідношення між рівнем ризику та рівнем рентабельності;
- високу якість прибутку, який генерується;
- сплату необхідного рівня доходу інвесторами як спів-власникам банківського бізнесу;
- постійне зростання вартості банку на ринку;
- прирощення банківських ресурсів за рахунок прибутку.

Головним завданням самого процесу управління прибутковістю виступає розподіл та ефективне формування отриманого прибутку, які орієнтовані на розвиток банківського бізнесу та зростання конкурентоспроможності на фінансовому ринку. А зазначений метод суттєво важливий для банківського бізнесу, тому що його специфікою виступає забезпечення поступального розвитку банківського бізнесу та високих конкурентних позицій на ринках.

Метод управління активами теж є способом досягнення цілей розвитку банку шляхом розміщення фінансових ресурсів ринку. Цей метод теж орієнтований на отримання доходів від активних операцій та підтримку належного рівня збалансованості активів задля довготермінової стійкості. Серед управлінських аспектів в розвитку банківського бізнесу підбор інструментів управління активами – це вирішення проблеми їх розміщення – кому надавати позики, у які ще активи їх вкладати та на яких умовах. Управління активами взагалі вважається основним чинником генерування

прибутків банківського бізнесу. Основними завданнями цього методу виступають:

- формування та утримання конкурентної позиції банку на ринку;
- побудова оптимальної структури ризиків;
- створення умов для поступального розвитку банку;
- зростання прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості.

Управління власним капіталом обумовлює формування спеціальних резервних фондів для відшкодування збитків та створення умов для стабільності банківського бізнесу.

Головним завданням методу управління власним капіталом виступає залучення та підтримка такого обсягу капіталу щоб розширити масштаби банківського бізнесу та формувати високий рівень захисту від ризиків. Через розміри капіталу визначаються обсяги активних операцій, депозитні ресурси, можливості запозичення інших ресурсів, розміри позикових операцій та інші суттєві показники, котрі впливають на розвиток банківського бізнесу. Для українських банків надзвичайно важливим є завдання управління власним капіталом а для більшості з них стратегічною метою виступає його поповнення.

Управління балансом банку виступає як процес управління балансом саме як єдиним цілим, тобто у взаємовідносинах усіх його складових. Американський фахівець Дж. Сінкі наголошує, що: «процес управління балансом полягає в тому, що він поєднує окремі підходи управління банківським портфелем в один керований процес. Основним завданням методу є управління всіма банківськими рахунками не як окремими частинами, а як єдиним цілим» [75, с. 592].

По суті, метод управління балансом банку, необхідно розглядати як комплексний процес формування структури фінансових ресурсів задля забезпечення головної мети функціонування банку, тобто зростання його ринкової вартості та прибутковості.

Управління банківськими ризиками – це управлінські аспекти розробки та реалізації заходів по мінімізації ризиків, які можуть виникнути під впливом зовнішніх та внутрішніх негативних чинників. У цілому банківський ризик – це завжди певна ситуаційна характеристика у банківському бізнесі, яка характеризує невизначеність результатів та показує ймовірність відходу від запланованого [2, с. 162]. Ризик – це потенційна можливість для банку отримати збитки, або зменшити ринкову вартість капіталу через негативний вплив ендогенних та екзогенних чинників [7, с. 110]. Збитки, як правило, бувають прямими (втрата доходу) або непрямими, через обмеження банку досягати своїх стратегічних цілей [6, с. 164].

Ключовими завданнями методу управління банківськими ризиками серед управлінських аспектів розвитку банківського бізнесу виступають:

- робота по прогнозуванню ймовірності настання ризиків;
- віднаходження джерел виникнення ризиків;
- визначення величини ризику;
- розробка заходів для зменшення ризиків;
- моніторинг контролю за рівнем ризиків.

Ще одним методом серед управлінських аспектів є управління ліквідністю. Саме банківська ліквідність має ключове значення у поточній роботі банку у забезпеченні його стабільності. Без необхідного рівня ліквідності банк не в змозі належно виконувати свої функції перед кредиторами та здійснювати операції по обслуговуванню своїх клієнтів. Саме тому цей метод є одним із головних у забезпеченні розвитку банківського бізнесу.

Світове банківництво та його менеджмент під ліквідністю банку розуміють його спроможність швидко задовольняти потреби контрагентів у грошових коштах. Банківська ліквідність постійно знаходиться під впливом ринкового середовища. Цей метод орієнтований на виконання вимог за депозитними операціями, задоволення попиту на позикові ресурси, на більш прийнятну вартість фінансових ресурсів на ринку, на обмеження щодо

неприбуткового продажу активів, більшу дохідність від здійснення банківських операцій.

Метод управління зобов'язаннями банку – це відбір способів залучення коштів з найменшими витратами щоб фінансувати активні операції банку, а це зобов'язує банк сплачувати певну суму коштів у визначений час. Зобов'язання банку поділяють на залучені і позичені кошти.

Залучені розглядають як зобов'язання банків перед вкладниками, останні надали їх у тимчасове користування. Позичені кошти виступають як позики на фінансовому ринку, які отримуються у формі міжбанківського кредитування, рефінансування з боку Національного банку України, операцій з борговими паперами на вторинному ринку. У першу чергу залучені кошти формують ресурсну базу банку. Проте, важливо усвідомлювати, що метод управління зобов'язаннями чітко орієнтований на формування фінансових ресурсів банку на основі найменших ризиків, щоб фінансувати всі банківські операції, які користуються ринковим попитом.

Ще однією групою методів серед управлінських аспектів розвитку банківського бізнесу виступають нефінансові методи управління:

- метод управління організаційною побудовою;
- метод управління інноваціями;
- метод управління комплексом маркетингу;
- метод управління персоналом.
- метод управління банківськими технологіями;

Метод управління організаційною будовою банку виступає як процес, в якому всебічно розмежовуються сфери відповідальності різних структурних рівнів управління банківського бізнесу, визначаються взаємозв'язки на цих рівнях, які орієнтовані на реалізацію стратегічних цілей та завдань ефективного розвитку банківського бізнесу на фінансовому ринку.

Організаційна побудова банку – це фундамент усіх управлінських аспектів діяльності банку. Вона уособлює усі логічні взаємозв'язки системи

управління, розмежовує сфери відповідальності та оптимізує процеси інформаційного забезпечення.

Саме злагодженість в роботі внутрішніх банківських систем, процесуального прийняття управлінських рішень, розподіл повноважень та функцій є головним чинником продуктивної взаємодії усіх підрозділів банку.

Завдання цього методу якраз і полягає в тому, щоб створивши нову модель організаційної будови так організувати роботу персоналу, щоб вирішувати завдання банку шляхом координації та контролю. Управління організаційною будовою вимагає розробки внутрішніх правил діяльності та системи інформаційного забезпечення, які спрямовані на ефективну роботу банку на всіх його рівнях.

Управління інноваціями серед управлінських аспектів банківського бізнесу спрямований на досягнення стратегічних цілей банку шляхом застосування різноманітних нововведень, які більш прогресивні за попередні технології та продукти. Втілення інновацій має базуватися на маркетингових оцінках та довгострокових планах розвитку банківського бізнесу. Нові та вдосконалені банківські продукти як правило прискорюють обслуговування клієнтів, надають більш якісні послуги, формують додаткові зручності та збільшують обсяги продажів, хоча в першу чергу вдосконалюють аналітично-управлінські процеси у банківському бізнесі.

Метод управління маркетингом виступає як реалізація стратегічних цілей розвитку банківського бізнесу через використання у своїй діяльності комплексу маркетингу, отже внаслідок формування попиту на фінансовому ринку та найповнішого задоволення потреб клієнтів. Саме тому в банківництві аналізують тенденції ринку та смаки і уподобання споживачів і втілюють їх в продукти, які можуть задовольняти не тільки наявні, а й нові, прогнозовані потреби клієнтів. Суттєво важливими управлінськими аспектами тут виступають вивчення потреб споживачів та кон'юнктури ринку, покращення банківських продуктів, стимулювання продажів через маркетингові комунікації та цінову політику.

Головними завданнями методу управління маркетингом виступають:

- створення інформаційного портфеля даних про клієнтів та конкурентів, структурованого за певними критеріями;
- здійснення маркетингових досліджень поведінки клієнтів, процесу створення попиту на банківські продукти, його прогнозних параметрів на планову перспективу, вимог клієнтів до асортименту і якості банківських послуг, рівня їх задоволеності якістю сервісу;
- побудова перспективного асортименту продуктів та послуг згідно з майбутніми уподобаннями цільових споживачів, а ще здійснення заходів щодо підняття рівня їх задоволеності якістю обслуговування;
- здійснення цінової політики банку, яка спрямована на індивідуальне обслуговування клієнтів, особливо важливих для банку;
- втілення заходів по стимулюванню продажів банківських продуктів і послуг, включно з індивідуальним і дистанційним обслуговуванням клієнтів на основі цифрових технологій;
- реалізація комунікаційної політики банку по збереженню наявних та залученню нових клієнтів, зростання якості їх обслуговування, розбудова системи продажів нових банківських продуктів та послуг, створення та розвиток іміджу банку.

Методом управління банківськими технологіями виступає процес пошуку програмного забезпечення, яке, з одного боку, має відповідати ринковим потребам клієнтів, а з іншого – можливостям банківського бізнесу. Втілюючи сучасні технології банки можуть розширяти ряд продуктів, отже сприяти залученню нових клієнтів та збільшенню банківського бізнесу на ринку. Цей метод орієнтує менеджмент на забезпечення стабільного розвитку банківського бізнесу, конкурентоспроможну позицію на ринку, залучення клієнтів через задоволення їх потреб та отримання банком прибутку.

Основні завдання цього методу полягають в наступному:

- втілення в діяльність банку нового технологічного забезпечення;

- створення переваг в конкуренції апаратним та технічним забезпеченням, яке дозволить швидко обслуговувати клієнтів банку.

Метод управління персоналом банку виступає як функція суб'єктів управління щоб впливати на ієрархічні ланки організаційної побудови банку, через координацію та контроль їх діяльності. Метод цей включає мотивацію, адаптацію, оцінку, планування та розвиток персоналу і передбачає виконання наступних завдань [18]:

- 1) найбільш продуктивне використання майстерності і можливостей співробітників банку;
- 2) формування персоналу банку висококваліфікованими і зацікавленими фахівцями;
- 3) стимулювання персоналу щодо найбільш повного задоволення роботою та найбільш повного особистісного самовираження;
- 4) забезпечення високого рівня якості життя працівників;
- 5) зв'язок професійного менеджменту із усіма працівниками;
- 6) створення позитивного психологічного клімату в банку.

Узагальнюючи, підкреслимо, що наведені в якості управлінських аспектів методи управління розвитком банківського бізнесу мають використовуватись комплексно та формувати єдину систему. Саме такий підхід дозволяє створити дієвий механізм впливу банківського менеджменту на об'єкти управління банківського бізнесу щоб забезпечити ефективну діяльність банку та усіх його бізнес-процесів. Звідси, кожен суб'єкт управління банківськими бізнесом має цілеспрямованому управлінню рентабельністю, власним капіталом, ліквідністю, балансом, банківськими ризиками, активами, зобов'язаннями, організаційною побудовою, інноваціями, маркетингом, технологіями, персоналом, які саме разом і визначають життєздатність будь-якого банківського бізнесу та його потенціал.

Висновки до першого розділу

Аналіз наукових підходів до розуміння економічної сутності понять «банківський бізнес» та «управління розвитком банківського бізнесу» засвідчив доцільність розглядати «банківський бізнес» як діяльність банків по наданню спеціальних банківських послуг задля отримання прибутку, а дефініцію «управління розвитком банківського бізнесу» – як цілеспрямований вплив менеджменту банку на його діяльність для ефективно організації його роботи, а це сприятиме реалізації стратегії розвитку та досягненню запланованих соціально-економічних показників.

Теоретичною основою власне управлінських аспектів банківництва виступають принципи управління розвитком банківського бізнесу, як фундаментальні, засадничі правила, або основи, за допомогою яких треба впливати на банківський бізнес, а їх реалізація дозволяє забезпечити його стабільність та ефективний розвиток. Втілення цих принципів суб'єктами банківського бізнесу буде сприяти генеруванню прибутків, нарощуванню фінансового потенціалу та зміцненню конкурентоздатності на банківському ринку.

Серед управлінських аспектів, механізм управління розвитком банківського бізнесу виступає як взаємоузгоджена сукупність методів, які застосовує банківський менеджмент щодо впливу на розвиток банківського бізнесу за напрямками, які орієнтовані на посилення іміджу банку на споживача залежно від специфіки процесу. Необхідність класифікації методів управління розвитком банківського бізнесу дозволила поділити їх на фінансові та нефінансові. Серед фінансових методів управлінських аспектах банківського бізнесу виокремлено управління прибутковістю, управління активами, власним капіталом, управління балансом. Безумовно, до фінансових методів належить, також управління банківськими ризиками, управління ліквідністю, управління зобов'язаннями. Серед нефінансових методів механізму управління розвитком банківського бізнесу виокремлюють власне менеджерські, управлінські за своїми характеристиками методи, як-то

управління організаційною будовою, управління інноваціями, управління маркетингом, управління технологіями, управління персоналом.

Кожен з вищенаведених фінансових і нефінансових методів має і реалізує в процесі управління свої основні завдання, які в сукупності і формують єдину систему управління розвитком банківського бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1. Система менеджменту банківського бізнесу в умовах трансформації економіки України

У сучасному світі банківський бізнес – це та сфера діяльності, де конкурують не стільки продукти і послуги, скільки системи менеджменту банківського бізнесу. Кваліфікований банківський менеджмент забезпечує спроможність банку відстежувати свою ринкову ситуацію, робити при цьому необхідні висновки та базуючись на них приймати обґрунтовані рішення, які дають значну перевагу над конкурентами на вітчизняному банківському ринку. Найбільш чітко це проявляється при бурхливому розвитку інформаційних технологій, глобалізаційних процесів у світі, що значно піднімає рівень конкуренції на ринку банківських продуктів та послуг.

В Україні розвиток банківського бізнесу має велике значення для прогресу суспільства, для інтеграції вітчизняної економіки в ЄС та потребує прийняття управлінських інноваційних рішень. Якраз специфіка інноваційних процесів в нових умовах та чітко сформовані управлінські аспекти дозволяють визначати внутрішні напрями роботи менеджменту суб'єктів банківського бізнесу. Саме тому великого значення набуває стратегія розвитку банківського бізнесу в Україні та визначення орієнтирів щодо забезпечення ефективного управління.

Сучасне розуміння трансформаційних процесів та проблеми розбудови інноваційної економіки і місця банків у підтримці економічного зростання (особливо в умовах повномасштабної українсько-російської війни та післявоєнного відновлення національної економіки) аналізується в роботах

багатьох українських учених-економістів, подається у виступах фахових експертів.

Вітчизняні науковці Криклій О. А., Маслак Н. Г., О. М. Пажар [36, с. 56], визначають ключові проблеми та специфіку процесу управління банківським бізнесом та наголошують, що організація банківського бізнесу – це побудова вертикальних і горизонтальних зв'язків між певними ланками системи, управління які найбільш повно забезпечують реалізацію стратегії розвитку у тривалій перспективі, де головними принципами виступають: функціональна побудова, адекватність меті банківського бізнесу, певна підпорядкованість владних функцій та рівнів організації, узгоджувальні дії суб'єктів менеджменту, раціоналізація управління, цілісність, системність та відповідність умовам зовнішнього середовища, чітка регламентація функцій персоналу, забезпечення оперативною та необхідною інформацією, а також дієвий контроль.

Взагалі, ефективне управління банківським бізнесом може бути тільки в межах правильно побудованої організаційної структури банку. Організація банківського бізнесу – це і є таке структурне упорядкування фінансово-кредитної установи, де взаємоузгоджуються зв'язки між людськими і матеріальними ресурсами та інформацією в рамках поточної діяльності. У сучасних умовах трансформації національної економіки безумовно правильним також є те, що «головною метою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є зростання його ринкової вартості, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення інноваційного розвитку та отримання позитивних фінансових результатів» [28, с. 206].

Сучасна система менеджменту банківським бізнесом – це і є певний комплекс управлінських дій на базі планування, прогнозування, стимулювання та контролю, який власне забезпечує ефективний взаємозв'язок та діяльність суб'єктів банківського бізнесу на ринку фінансових послуг. Система менеджменту банківського бізнесу має, безумовно, свою внутрішню структуру та складається з вищих органів управління банку.

У цьому сенсі як правило виокремлюють два рівні внутрішньої системи менеджменту розвитку банківського бізнесу на макро- та мікрорівні де власне внутрішній макрорівень і виступає вищим рівнем менеджменту. Він формує макросистему управління розвитком банківського бізнесу, яка створюється з вищих органів управління банку. Макрорівень виступає головним базовим щодо мікрорівня, саме тут приймаються ключові управлінські рішення з питань подальших перспектив розвитку банківського бізнесу та напрямків діяльності кожного окремого банку. Ці ієрархічні рішення менеджменту є обов'язковими для функціонування відповідного мікрорівня, який функціонує під наглядом внутрішньобанківського макрорівня.

Потрібно підкреслити, що внутрішній мікрорівень розбудовує мікросистему менеджменту банківського бізнесу, яка створюється на основі організаційної структури банку, а остання формується правлінням банку для реалізації ним функцій щодо управління поточним функціонуванням комерційного банку. Чисельність та побудова структурних підрозділів базується на організаційній структурі банку та визначається наглядовою радою. У цілому зафіксовано, що організаційна структура банку організовує взаємодії по вертикалі (ієрархічно) та по горизонталі (функціонально) між органами керівництва та підрозділами банку у процесі його діяльності [13, с. 44].

Мікрорівень системи менеджменту банківського бізнесу забезпечує безпосереднє процесуальне керівництво банку, займається аналітикою зовнішнього середовища банківського ринку, розробляє проекти стратегічних та тактичних управлінських рішень та доходів для прийняття на вищому рівні.

Таким чином, розглянемо більш детально систему банківського менеджменту на макро- й на мікрорівнях.

Базові основи розбудови макросистеми менеджменту банківського бізнесу визначаються діючим законодавством України. Згідно статті 37 Закону України «Про банки і банківську діяльність»[60] Загальні збори акціонерів є

вищим органом управління банку. Але при цьому вищим органом банку, який здійснює поточне керівництво є Правління банку.

Ще один орган, який здійснює контроль за роботою правління банку – це Наглядова рада. Вона не бере безпосередньої участі в поточному управлінні банком. Разом вище названі структури є вищими суб'єктами управління банку, а розподіл функцій та повноважень між ними має створити ефективну систему внутрішнього контролю. Взаємозв'язок цих органів менеджменту банку, які в сукупності формують макросистему менеджменту розвитку банківського бізнесу наведено у рис. 2.1.



Рис. 2.1. Макросистема менеджменту банківського бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [17].

Спробуємо розглянути більш конкретно зміст і завдання вищих органів менеджменту комерційного банку. Як вищий орган керівництва розвитком

банківського бізнесу загальні збори акціонерів (пайовиків) вирішують питання, які мають відношення до діяльності банку в цілому, окрім тих, які віднесені законом або статутом безпосередньо до компетенції наглядової ради. Наглядова рада при цьому має право ставити порядку денного загальних зборів акціонерів, і тим самим виносити на їх розгляд питання, які законом чи статутом відносяться до компетенції наглядової ради. У цьому випадку загальні збори можуть розглядати відповідні питання та приймати рішення стосовно них.

Виключні компетенції загальних зборів акціонерів банку існують на підставі ст. 38 Закону України «Про банки і банківську діяльність» [60] та базуються у свою чергу на ст. 33 Закону України «Про акціонерні товариства» [59].

Якщо ознайомитися та проаналізувати діючі Статути окремих комерційних банків України можна виділити наступні типові повноваження, які належать до компетенції загальних зборів акціонерів:

- визначення стратегічних напрямків діяльності банку;
- внесення змін о статуту банку;
- рішення, що стосуються збільшення або зменшення статутного капіталу;
- затвердження річного звіту банку;
- розгляд та обговорення звіту наглядової ради, ревізійної комісії, правління банківської установи та ухвалення рішення щодо результатів розгляду;
- вибір аудиту чи аудиторської фірми, прийняття рішень щодо висновків зовнішнього аудиту та розподіл прибутків й збитків банку;
- рішення щодо розміщення цінних паперів та акцій;
- прийняття рішень щодо викупу банком розміщених ним акцій або анулювання цих акцій;
- прийняття рішень щодо зміни організаційно-правової форми банку та про зміни типу АТ;

- рішення по питанням ліквідації банківської установи чи припинення її діяльності, обрання ліквідаційної комісії тощо;
- інші питання, що стосуються виключно загальних зборів акціонерів відповідно до статуту банку та чинного українського законодавства.

Аналіз банківських статутів здійснено на основі відбору по двох банків з кожної із трьох груп, на які поділено банки згідно до вимог НБУ.

Серед статутів банків АТ КБ «Приватбанк» та АТ «Ощадбанк», які являють собою банки з державною часткою. Банки, які належать до іноземних банківських груп: АТ «Райффайзен Банк» і АТ «Креді Агріколь Банк». А серед банків з національним приватним капіталом представлено АТ АКБ «Львів» та АТ АКБ «КОНКОРД». А ще зауважимо, що серед перелічених банківських установ є системно важливі банки – перші три банки та несистемні банки. Перші чотири банки мають розгалужену мережу відділень та ці банки є загальнонаціональними. Два інші – регіональні банки АТ АКБ «Львів» представлений у західному регіоні країни та АТ АКБ «КОНКОРД» – у східному регіоні. Ці ж українські банки було взято для вивчення повноважень наглядової ради і правління банку [49, 50, 51, 52, 53, 54].

Важливий орган, який діє від імені власників банку, щоб захищати їх права та здійснювати контроль й регулювання діяльності Правління – це Наглядова рада банку. Її члени, як правило, незалежні фахівці і представники акціонерів банку. Члени наглядової ради не мають права бути членами правління банку та взагалі займати посади у цьому банку чи надавати йому різні інші послуги. Вивчення статутів вище наведених вітчизняних банків дозволило виділити ті типові функції, які належать до виключної компетенції Наглядової ради.

Серед таких типових повноважень наступні:

- рішення, що стосуються стратегії розвитку банку згідно основних напрямів його діяльності, які визначено загальними зборами акціонерів;

- затвердження стратегій та здійснення політики управління ризиками, ухвалення процедури управління цими ризиками, які включають перелік можливих ризиків і їх граничні величини;
- рішення по бюджету банку, включаючи бюджет підрозділу внутрішнього аудиту, також стратегічний план розвитку банківського бізнесу;
- побудова кредитної політики банку;
- визначення джерел капіталізації банку, ухвалення рішення щодо порядку покриття збитків банку;
- ухвалення рішення про розміщення банком цінних паперів та акцій;
- ухвалення порядку здійснення банківських операцій, які пов'язані з банківською установою;
- визначення організаційної структури банківської установи та ухвалення внутрішніх положень щодо діяльності структурних підрозділів банку;
- рішення щодо створення комітетів наглядової ради банку;
- затвердження роботи підрозділу внутрішнього аудиту, а також контроль за його діяльністю;
- ухвалення звітів про виконання плану з аудиторських перевірок та про винагороди суб'єктів управління;
- вибір та затвердження аудиторської фірми, яка проводитиме внутрішній аудит, рішення щодо умов договору з фірмою та встановлення суми оплати за надані послуги;
- ухвалення рішень по призначенню та звільненню голови правління банку чи керівника окремого підрозділу;
- проведення контролю за системою управління ризиками, за діяльністю правління банку та за усуненням недоліків визначених НБУ або іншими органами влади, котрі здійснюють нагляд за функціонуванням банківської установи на фінансовому ринку.

Ще одним вищим органом системи менеджменту банку є Правління банку. Цей орган управління діє від імені банку, але підзвітний Загальним зборам акціонерів банку та його Наглядовій раді.

Компетенції Правління банку стосуються тих питань, які належать до управління поточною діяльністю банку [11, с. 109].

У цілому, правління банку формує фонди, необхідні для статутної діяльності банку та несе відповідальність за ефективність його роботи. Вивчення статутів вітчизняних банків дозволено виділити наступні типові повноваження компетенцій правління банку:

- вирішує всі питання щ стосуються діяльності банку;
- реалізує стратегію розвитку банку та його бізнес-плани;
- реалізує стратегію та політику управління ризиками, яку затверджує наглядова рада та забезпечує застосування процедур управління цими ризиками;
- ухвалює рішення та виконує поточні плати та програми діяльності банку;
- визначає та будує організаційну структуру;
- затверджує питання пошуку та підготовки кадрів, затверджує штатний розпис банку;
- визначає умови оплати праці та матеріального стимулювання співробітників банку;
- формує обов'язкові резерви при здійсненні банківського бізнесу;
- здійснює контроль за відповідністю банківської діяльності чинному законодавству України;
- створює умови для забезпечення фінансової безпеки банку, яку використовують для збереження активів клієнтів;
- формує кошторис прибутків та витрат банку, звітує про реалізацію основних напрямків розвитку банку, розвитку його стратегії та бізнес-плану;

- розробляє та ухвалює внутрішні нормативні документи банку та вносить зміни до них;
- створює та затверджує комітети при правлінні банку, які у разі необхідності можуть мати окремі повноваження правління банку [49, 50, 51, 52, 53, 54].

Таким чином, макрорівень системи менеджменту банку служить фундаментальною основою для управління розвитком банківського бізнесу, тому, що він ухвалює найважливіші рішення розвитку банку на ринку фінансових послуг. Основний розподіл вищих структур управління банку та їх повноважень на макрорівні по-суті регламентований законодавством України та самі банки можуть лише частково впливати на нього, а тому цей рівень є важливим, хоча і не самодостатнім у системі управління розвитком банківського бізнесу.

Після макрорівня системи менеджменту банківського бізнесу, необхідно проаналізувати його мікрорівень, який формує внутрішню банківську мікросистему менеджменту банківського бізнесу та утворюється з внутрішніх підрозділів банку. Такі підрозділи створюються правлінням банку для виконання саме тих функцій, які стосуються управління поточною діяльністю банку. Назви та функції внутрішніх структурних підрозділів визначаються організаційною структурою банку.

Будь-який банк, який діє на ринку, залежно від обраних цілей і стратегій розвитку розбудовує власну організаційну структуру і саме в ній закладено базу ефективного управління банківським бізнесом, у виборі оптимальної організаційної структури для продуктивної реалізації основних функцій менеджменту, максимального задоволення потреб клієнтів у необхідних банківських продуктах і послугах та досягненні ним прибутку і стратегічних цілей.

Організаційну структуру банку складає система організації його діяльності, яка визначається створенням необхідних структурних підрозділів та їхніх взаємозв'язків, які допомагатимуть вирішенню поставлених завдань..

Важливими характеристиками організаційної структури виступають її оптимальність, раціональність, простота і прозорість зв'язків між підрозділами [12, с. 215]. Максимально позитивний ефект дає організаційна структура банку, яка побудована на основі розрахунків банку, спеціалізації, стратегії розвитку і складності його діяльності. Саме тому кожен банк має формувати свою власну організаційну структуру.

В Україні існують різні організаційні структури діючих вітчизняних банків і на їх основі можна запропонувати модель організаційної структури правління банку, яка буде ефективною з точки зору найбільш раціональних управлінських аспектів розвитку банківського бізнесу, яку можна зобразити схематично таким чином (дивись Додаток А).

Безумовно, така організаційна структура може бути дієвою для комерційних банків універсального типу, які сьогодні домінують в Україні. Зрозуміло, що різні за масштабами банки можуть брати її за основу для створення та удосконалення своїх організаційних структур. Така модель організаційної структури банку побудована, передусім, щоб мати чіткий розподіл сфер компетенцій голови Правління та його заступників. Обсяг усіх завдань, пов'язаних із менеджментом поточної діяльності банківської установи можна умовно поділити на п'ять блоків, а саме: банківська безпека, фінанси, роздрібний та корпоративний бізнес, маркетинг та інформаційні технології.

Голова правління здійснює загальне керівництво банком та контролює також банківську безпеку. Сюди, як правило, включають: відділ операційного контролю, службу безпеки банку, відділ ведення реєстрів, юридичний відділ. Сучасна, практика корпоративного менеджменту свідчить, що саме відділ операційного контролю надає голові правління всю інформацію про фінансовий стан банку, а підпорядкованість йому служби безпеки банку дає можливість, координувати й контролювати заходи щодо запобігання, виявлення чи припинення правопорушень. Такий підхід свідчить про

найбільшу важливість інформаційно-технологічного напрямку у стратегічному розвитку банківського бізнесу.

Суттєво важливою є роль заступників голови правління банку, які своїми компетенціями охоплюють усі наскрізні сфери функціонування банку.

Перший заступник функціонально відповідає перш за все за розвиток роздрібного та корпоративного бізнесу. Основними функціями ще одного заступника є відповідальність за сферу фінансів банку.

Третій із заступників голови правління банку несе відповідальність за інформаційні технології, у першу чергу діджитал-трансформацію банку на ринку, розвиток та втілення ІТ-стратегій, управління ІТ-архітектурою, формування важливих та прибуткових для банку рішень у сфері технологій.

Ще один заступник голови правління відповідає за маркетинговий напрямок банку.

Необхідно підкреслити, що маркетинговий блок є найбільш задіяним у забезпеченні розвитку банківського бізнесу, тому що він оцінює потреби споживачів, аналізує конкурентів, актуалізує банківські продукти і послуги, розробляє маркетингові комунікації та загальну стратегію розвитку банківського бізнесу.

У такій моделі організаційної структури банку збалансовано головні сфери ефективного функціонування банку та виокремлені ті підрозділи, які безпосередньо виконують завдання з управління розвитком банківського бізнесу. Визначальним тут є те, що управління складовою бізнесу, яке підпорядковується одному заступнику голови правління банку, а це створює злагоджену роботу.

В українському банківництві Загальні збори акціонерів та Наглядова рада банку (макрорівень) є фундаментальною основою менеджменту банківського бізнесу, тому що саме вони ухвалюють найважливіші рішення, які стосуються розвитку банку на ринку та формуються як вищі органи його управління.

Мікрорівень системи менеджменту банківського бізнесу формує його внутрішньобанківську мікросистему та утворюється з підрозділів банку, які визначаються правлінням банку для здійснення оперативного управління поточною діяльністю банку.

Таким чином, систему менеджменту банківської установи зсередини створюють органи управління банку. Вони діють на двох рівнях, а тому виділяється два рівні цієї системи: макро- та мікрорівень. Підкреслимо, що в умовах євроінтеграційних процесів в Україні базовою основою сучасної системи менеджменту банківського бізнесу виступає макрорівень, який створюється з вищих органів управління банку: загальних зборів акціонерів, наглядової ради і правління банку. А мікрорівень розбудовується із внутрішніх структурних підрозділів банку, які створюються менеджментом для виконання ним функцій по управлінню поточною діяльністю комерційного банку. Ці два рівні доповнюють одне одного, створюючи при цьому цілісність та ефективність функціонування всієї системи менеджменту банківського бізнесу.

2.2. Забезпечення ефективності менеджменту банківського бізнесу в Україні

Стабільна діяльність банківської системи сприяє стійкому економічному розвитку в довготерміновій перспективі. В Україні сьогодні відбуваються значні зміни, пов'язані із зниженням платоспроможності клієнтів, більш вузькими шляхами отримання прибутку банків, зростанням рівня їх ризиковості і, як наслідок, підвищенням вимог з боку регулятора. В останні передвоєнні роки відбувалися масові банкрутства, злиття та поглинання. В умовах повномасштабної російсько-української війни необхідно здійснити оцінку наявного стану діяльності вітчизняних банків. Належний аналіз ефективності менеджменту банківського бізнесу дозволяє шукати та визначати слабкі місця, віднаходити джерела зростання доходів банків, а його

результати є основою для прийняття рішень банківським керівництвом щодо стратегії їх майбутнього розвитку.

В Україні основними чинниками, які продукують дисбаланси у банківській системі виступають повномасштабне російське вторгнення, зменшення реального сектора економіки, зростання рівня інфляції, яке призвело до зниження доходів населення та рівня споживання, суттєве підвищення частки відрахування коштів на оборону країни тощо. Саме тому і виникає потреба в оцінці управлінських аспектів функціонування банків з огляду на взаємозв'язок і залежність між різними показниками, які визначають ефективність менеджменту банківського бізнесу.

Взагалі під ефективністю, як правило, розуміють показники якості та кількості у діяльності банків на ринку, результативність їх діяльності, яку отримано у процесі виконання стратегій розвитку банку, втілення заходів щодо оптимального співвідношення між витраченими ресурсами та отриманими результатами. Суттєво важливим при вивченні проблем ефективності банківського менеджменту є необхідність дослідити діяльність українських банків на базі аналізу доходів та витрат, джерел їх зменшення або збільшення, зміцнення стійкості, стабільності та надійності банків, пошук резервів для зростання рентабельності, мінімізації існуючих банківських ризиків та звичайно забезпечення ліквідності банків з дотриманням усіх економічних нормативів.

Таке розуміння поняття ефективності бізнесу витікає з того, що бізнес як різновид економічної діяльності започатковується з метою отримання прибутку, тому визначальним показником ефективності менеджменту бізнесу є генерування прибутку. Щоб забезпечити прибуткову діяльність власники банківського бізнесу відшуковують та наймають кваліфікованих управлінців. Останні здійснюючи керівництво розвитком банківського бізнесу повинні забезпечувати спроможність банку примножувати прибуток. Така філософія банківництва визначає усю зорієнтованість дій менеджменту та всіх інших суб'єктів управління банку, які організовуючи роботу банку повинні

оцінювати ефективність своїх рішень у плані забезпечення прибутковості його діяльності.

У сукупних активах української банківської системи АТ КБ «Приватбанк» має 28%, решта банків з державною часткою мають 31,7%, а банки іноземних банківських груп володіють 28% активів, тобто вони практично порівно поділили між собою ринок, причому на банки з національним приватним капіталом залишилось всього 12,3% загальних активів банків України. Результативність цих активів у різні роки була різною.

Показник прибутковості активів (ROA – Return on Assets) або по-іншому показник рентабельності чи ефективності використання активів вийшов у додатне значення тільки у 2018 році, а у всі подальші роки хоча і змінював динаміку, проте залишився позитивним, отже це свідчить про прибутковість активів. Цей показник демонструє наскільки добре менеджмент спрацьовує щодо отримання чистого прибутку від активів банку. Він характеризує ефективність використання всіх активів, які є в розпорядженні банку та відображає в цілому результативність політики управління активами.

Технічно ROA визначається через співвідношення чистого прибутку банку після сплати податків до всіх активів банку та показує скільки чистого прибутку дає одна одиниця активів банку. Даний показник обчислюється за формулою 2.1, а його прийнятне значення дорівнює 1% і вище [41]. Значення показника ROA на рівні 3,72% станом на кінець 2022 року означає, що в цілому по системі кожні 100 грн. активів банків України приносять в рік 3,72 грн. чистого прибутку. Це достатньо високий показник ефективності, адже на протязі багатьох попередніх років використання ресурсів в цілому по системі носило збитковий характер.

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

Взагалі монетарна статистка на сайті НБУ свідчить, що фінансовий результат банків України протягом значного часу аж по 2017 рік був від'ємним, а банківський бізнес – збитковим. А чистий прибуток, сукупно по системі, банківський бізнес почав отримувати з 2018 року, у 2019 році він

зростав, а протягом 2020 та 2021 років темпи зростання уповільнювалися, щоб у 2022 році знову трохи вирости [48].

Наявна криза, яку викликала поточна війна, безумовно, буде мати важкі наслідки, а тому головні виклики ще попереду. Національний банк України постійно відслідковує ризики банківського сектору. Найбільшою загрозою у сучасних умовах є реалізація кредитного ризику. Фахівці вважають, що буде втрачено 20% кредитного портфеля. Сумарний обсяг непрацюючих кредитів у травні 2023 року зріс на 20,5 млрд. грн. порівняно з лютим 2022 року. Банки усвідомили погіршення якості кредитів, а тому почали формувати значні резерви (близько 43 млрд. грн. станом на березень-травень 2023 р.) під можливі збитки, що і зумовило незначні результати вітчизняного банківського бізнесу, незважаючи на його операційну прибутковість. Безумовно, якість кредитного портфеля буде погіршуватися і надалі через фізичне знищення багатьох підприємств, зменшення платоспроможності населення через зниження зарплат та втрати роботи. При цьому НБУ спочатку підтримував різноманітні регуляторні послаблення, щоб допомогти вітчизняним банкам вижити в умовах кризи [48].

Ще одним найважливішим показником ефективності менеджменту банківського бізнесу виступає прибутковість тобто рентабельність капіталу (ROE – Return on Equity). Цей показник виступає узагальнюючим показником ефективності та визначає прибутковість того капіталу, який завели власники у банківський бізнес. Також даний показник свідчить наскільки ефективно менеджмент банку застосовує вкладений власниками у цей бізнес капітал щоб отримувати віддачу від володіння бізнесом – чистий прибуток після оподаткування. Чим більш високим є кількісний показник ROE, тим для акціонерів краще, тому що вони отримують більшу віддачу від капіталу, хоча, безумовно, високий рівень прибутковості, як правило, супроводжується високим ризиком.

Показник ROE оцінює рівень доходності інвестованих акціонерами в банківський бізнес коштів, а тому він виступає як орієнтир у виборі

пріоритетного напряму інвестування. Низька рентабельність капіталу банку підказує власникам рішення про продаж акцій та інвестування коштів у більш прибутковий бізнес. Обрахування ROE здійснюється як співставлення чистого прибутку та вкладеного акціонерами капіталу, воно показує, скільки чистого прибутку «заробляє» кожна гривня інвестованого капіталу. Цей показник обраховується за формулою 2.2, а його прийнятне значення – 5% і вище [75, с. 194]. Наприклад, значення показника ROE на рівні 37,37% в кінці 2019 року свідчило, що в цілому на кожні 100 грн. власного капіталу банків України в той рік закумулювали 37 грн. чистого прибутку, що було надзвичайно високим результатом в оцінці ефективності управління.

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

Необхідно підкреслити, що попередні роки ситуація була зовсім іншою. Тенденції в динаміці прибутковості капіталу банків по суті повторюють загальний тренд їх абсолютної прибутковості.

А тому додатне значення рентабельності капіталу було відновлено банками також у 2018 році, яке на кінець року сягнуло 14,67%. Водночас, рентабельність капіталу в українських банків різна. Статистика на сайті НБУ свідчить, що за останні п'ять років ефективність менеджменту банківського бізнесу в Україні у частині рентабельності капіталу загалом все ж покращується в основному через вивід з ринку неефективних і збиткових банків, який відбувався у 2015-2017 роках [48].

Важливими показниками ефективності менеджменту банківського бізнесу виступають операційні доходи та операційна ефективність банків (CIR). Операційні доходи формуються як надходження від основної діяльності. До них не включають доходи, які отримано від продажу основних засобів, кошти неопераційних підрозділів як-то гуртожитки, їдальні, штрафи, отримані за господарськими операціями. Тобто операційні доходи виступають як профільні банківські доходи, як прибутку від виконання безпосередньо фінансових операцій та операцій з фінансовими активами.

Статистика операційних доходів банків у розрізі складових [48] свідчить, що впродовж останніх трьох років існує тенденція до збільшення як сумарних операційних доходів, так і їхніх основних елементів – чистого процентного та чистого комісійного доходів.

Сумарно сукупні операційні доходи банків України зросли майже удвічі у 2020-2022 рр. Найбільшу частку в операційних доходах банків складає чистий процентний дохід. Банки отримують його в першу чергу від активізації кредитної діяльності внаслідок покращенням економічного стану бізнесу та громадян. Обсяг чистого процентного доходу зріс у 2020-2022 роки на 157,9%. Загальний прибуток українських банків станом на 01.01.2023 року склав 14,7 млрд. грн., а тому також зросла прибутковість банківської системи в умовах повномасштабної війни. Повний дохід для банків – це відсотковий дохід. На початку повномасштабної російської війни банки активно вкладали гроші в депозитні сертифікати НБУ, прибутковість яких донедавна становила 25% річних [30, с. 146]. Ефективним з точки зору менеджменту банківського бізнесу є також отримання суттєвої частки чистих комісійних доходів в операційних доходах банків. Протягом багатьох років ця частка була низькою, а операційні доходи практично повністю формувалися з процентних доходів.

Зауважимо також, що з початком війни банки успішно подолали всі виклики для операційної діяльності. В Україні станом на 01.01.2023 р. ефективно працювали 85% відділень банків у порівнянні з березнем 2022 року. Робота відділень постійно відновлювалась, сьогодні підтримуються усі критично важливі функціональні процеси, а також збережено усі дані. Пандемія сприяла налагодженню роботи у дистанційному режимі і сьогодні більшість своїх функцій банки достатньо безпроблемно перевели в цифрову площину.

Треба також подякувати Національному банку України за нормативне регулювання процесу застосування хмарних сервісів банками та процесинговими центрами. Близько двох років війни банківський сектор

залишається операційно прибутковим, хоча і при нижчих, внаслідок військових дій, темпах збільшення операційних доходів.

Водночас, доходи самі по собі не в повній мірі свідчать про ефективність менеджменту банківського бізнесу якщо їх не порівнювати із ресурсами, задіяними для отримання цих доходів. Тому необхідно проаналізувати операційну ефективність банків (*CIR* – Cost-to-Income Ratio), яка виступає як відношення операційних витрат до операційних доходів (формула 2.3).

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

Операційні витрати, як відомо, повністю контролюються менеджментом банку, а тому показник *CIR* застосовується для визначення ефективності управління банку щодо мінімізації ним адміністративно-господарських витрат адже це при незмінному рівні доходів якраз і забезпечує зростання прибутку. Чим меншим є кількісне значення показника *CIR*, тим більш ефективно банк здійснює свою діяльність. Прийнятне значення цього показника не більше 70% [66].

Чиста процентна маржа зросла за 2022 р. в усіх групах банків і на 01.01.2023 року була найбільшою за останні роки – 5.8% середньо по банківській системі. Це відбулося внаслідок високого спреда між відсотковими ставками за кредитами населенню, на які почав зростати попит та малими ставками за депозитами. При цьому, зростання чистого відсоткового доходу (за 2022 рік – 17.6% р/р) різко зменшилось порівняно з попередніми роками та надалі сповільнюватиметься. Головна причина – ставки за позиками знижуються швидше, ніж по зобов'язанням. У такій спосіб банки реагують на зменшення облікової ставки НБУ, роблячи більш дешевими кредити для бізнесу. Динаміка чистої процентної маржі по групам банків за період 2019-2022 рр. показувала і зниження, і зростання чим, зрозуміло, впливала на прибутковість бізнесу.

Найбільша за розмірами чиста процентна маржа була в іноземних банках у 2022 році. У цих банках маржа також найстабільніша і коливалася від 6,3% у 2020 р. до 8,2% у 2022 році. У банків з національним приватним капіталом маржа також коливалася хоча в цілому зростала. А найменша чиста процентна маржа до сих пір залишається тільки у державних банках, окрім АТ КБ «Приватбанк».

Отже, найінформативнішим показником ефективності менеджменту банківського бізнесу є ROE, і він в комплексі з чистою процентною маржею та CIR дозволяє робити об'єктивні висновки щодо результативності та продуктивності банківництва.

Аналіз показників ефективності менеджменту банківського бізнесу є можливість робити висновки, що станом на 01.01.2023 р. в цілому по системі банківський бізнес функціонує ефективно – менеджмент банків загалом справляється із завданням забезпечення отримання прибутку. Це підтверджується статистикою НБУ як зростанням абсолютного прибутку, так і показників ROE та ROA. Ці результати були отримані також і внаслідок виведення проблемних банків з ринку. У 2019 р. банківський при виході з кризи став прибутковим, а у 2020-2022 рр. продовжував розвиватися.

Поновлення кредитного процесу в умовах повномасштабної війни здійснюється за рахунок програм уряду щодо компенсації відсоткових витрат, а тому ситуацію можна вважати нормальною. НБУ також ухвалив рішення про збільшення ліквідності банківської системи через менші вимоги по формуванню резервів. Сьогоднішня російсько-українська війна засвідчила, що банківський сектор України є інституційно керованим і стабільно працює вкрай у нестабільних умовах, коли бойові дії ведуться на значній території країни. Фахівці відмічають належне ефективне управління Національного банку, який спромігся стабілізувати діяльність вітчизняних банків, стабільну роботу розрахункової системи електронних платежів, приймав ухвали щодо зростання рівня ліквідності банківського сектору через менші розміри вимог по формуванню резервів; послаблював обмеження на валютні операції.

З кінця лютого 2022 року вітчизняні банки функціонують в умовах значної невизначеності та ризиків. Проте, традиційні бізнес-процеси українських банків продовжують відбуватись і в екстремальному середовищі, а управлінські рішення приймаються в цілодобовому режимі.

Таким чином, банківський бізнес працював і працює стабільно, попри терор Росії. Навіть беручи до уваги значні відрахування у резерви, банківська система за 2022 рік отримала річний прибуток внаслідок зростання відсоткових та комісійних доходів.

Дані статистики на сайті НБУ також свідчить, що найефективніше управління розвитком бізнесу існує у банків, що входять в іноземні банківські групи. Вони мають стабільно високі і збалансовані показники ефективності менеджменту. Другим тут йдуть банки з державною часткою. Проте, якщо з них вилучити Приватбанк, який має найвищу ефективність менеджменту банківського бізнесу в країні, а також є найбільшим, найприбутковішим банком, з лідерським рівнем операційної ефективності, то всі інші державні банки внаслідок поганого управління доходами мають найгірший менеджмент. А тому банки з приватним українським капіталом сьогодні займають середню позицію серед цих трьох груп банків України за ефективністю менеджменту банківського бізнесу.

2.3. Бізнес-моделі банків в Україні: формування, визначення та вплив на систему менеджменту

Щоб мати можливість здійснювати ефективний банківський нагляд Національний банк України від усіх вітчизняних банків вимагає формування та визначення їх бізнес-моделі. Розуміння бізнес-моделей банків сприяє кращому усвідомленню фінансово-економічних показників їх діяльності, схильності банків до ризику та управління на системному рівні. Сьогодні НБУ на базі створеної ним системи показників у рамках оцінки SREP (Supervisory review and evaluation process) банківського нагляду визначає види бізнес-

моделей банків, які властиві вітчизняним банкам і це також є основою для оцінювання життєздатності бізнес-моделі та визначення фінансової стабільності і стійкості його стратегії розвитку.

Необхідно підкреслити, що у фаховій літературі існують різні класифікації бізнес-моделей вітчизняних банків, тобто єдиного підходу до типологізації банківських бізнес-моделей не існує, а підхід, який застосовується Національним банком України, не закріплений законодавчо, тому передбачає наявність дискусій та різних оцінок.

В історичній еволюції банківництва спочатку сформувалося чітке розмежування бізнес-моделей банків на інвестиційну та комерційну [46, с.161]. Інвестиційна бізнес-модель за ключовими характеристиками – це випуск страхових цінних паперів для бізнесу та державних структур, консультації з питань злиття та поглинання, торгівля на фінансових ринках та управління активами, які створено коштами запозичених ресурсів. Уже у 21 сторіччі інвестиційні банки почали масово формувати відносно нові напрямки бізнесу, такі як торгівля цінними паперами самим банком, брокерський бізнес, тобто надання таких банківських послуг як кліринг та надання позик під цінні папери професійним інвесторам.

Таблиця 2.1.

Підходи до класифікації бізнес-моделей банків

<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Види бізнес-моделей</i>
За напрямками діяльності	Комерційна, інвестиційна
На основі історичного досвіду та тенденцій розвитку міжнародного банківського бізнесу	Комерційна, інвестиційна, спеціалізована, універсальна
На основі двох критеріїв, таких як види клієнтів та асортимент пропонованої продукції	Роздрібна, інвестиційна, спеціалізована, диверсифікована

Джерело: сформовано автором на основі [46].

У свою чергу, комерційні банки формували свої фонди шляхом залучення ресурсів, а їх діяльність була спрямована на класичне кредитування, а саме – населення та бізнесу. При цьому на основі лібералізації банківництва

бізнес-моделі банків почали стрімко змінюватися. Аналіз бізнес-моделей найбільших міжнародних банків дозволив поглибити класифікацію бізнес-моделей банків, виокремлюючи разом з комерційною та інвестиційною бізнес-моделями також спеціалізовану та універсальну, орієнтуючись як критерій на джерела банківських ресурсів.

У США після прийняття закону Гремма-Ліча-Блайлі у 1999 році почали створюватися універсальні банки, які поєднували широкий спектр банківського бізнесу в одному банку [46]. Така універсалізація бізнес-моделі банків відбувалась не лише у США, але й у європейських країнах та Японії. Маючи на увазі той факт, що у банківських груп, які є міжнародними завжди великий асортимент продуктів та послуг, почали розрізняти спеціалізовані та диверсифіковані бізнес-моделі. Спеціалізовані банки обмежуються кількома видами діяльності, наприклад роздрібним банкінгом або інвестиційним банкінгом. А в свою чергу, диверсифіковані, або універсальні, банки синтезують різні сфери банківської діяльності.

Цю класифікацію вдосконалили та поглибили, коли в її основу поклали два критерії – види клієнтів та продуктивний портфель банку. Клієнтів банку визначають як клієнтів роздрібною торгівлі, тобто, домогосподарства, малі та середні підприємства та оптових клієнтів великі фірми та інституційні інвестори, на зразок страхових компаній та пенсійних фондів [23]. Роздрібні та оптові клієнти створюють різні потреби у фінансуванні, а тому пропоновані банківські продукти та послуги суттєво різняться.

Банки, які свідомо визначають для себе невелике коло банківських продуктів є спеціалізованими, і саме така спеціалізація створює цим банкам порівняльну перевагу в розумінні витрат або навичок. А диверсифіковані банки – це вже банки, що надають широку гамму банківських продуктів та послуг, вони користуються економією від масштабу, тобто результатом поєднання різних видів діяльності. Водночас, такий підхід до класифікації бізнес-моделей банків вимагає вдосконалення, хоча б через побудову різних

моделей фінансового ринку в різних країнах світу. Світова практика виокремлює дві моделі фінансового ринку – банкоцентричну та ринкову, характеристики яких представлені на рис. 2.2, свідчить що модель фінансового ринку в країні можна пояснити двома показниками, такими як кредитний портфель банків (% до ВВП) та ринкова капіталізація (% до ВВП). Якщо порівняти ці показники, то можна визначити пріоритети розвитку фінансового ринку в країні. Наголосимо, що в Україні сформувалась банкоцентрична модель фінансового ринку, а тому перерозподіл фінансових ресурсів відбувається переважно через банківську систему. При цьому, цифрова трансформація фінансової системи потребує від банків розробки та втілення нових банківських продуктів для своїх клієнтів, а це обумовлює концентрацію діяльності банку на певній групі клієнтів.

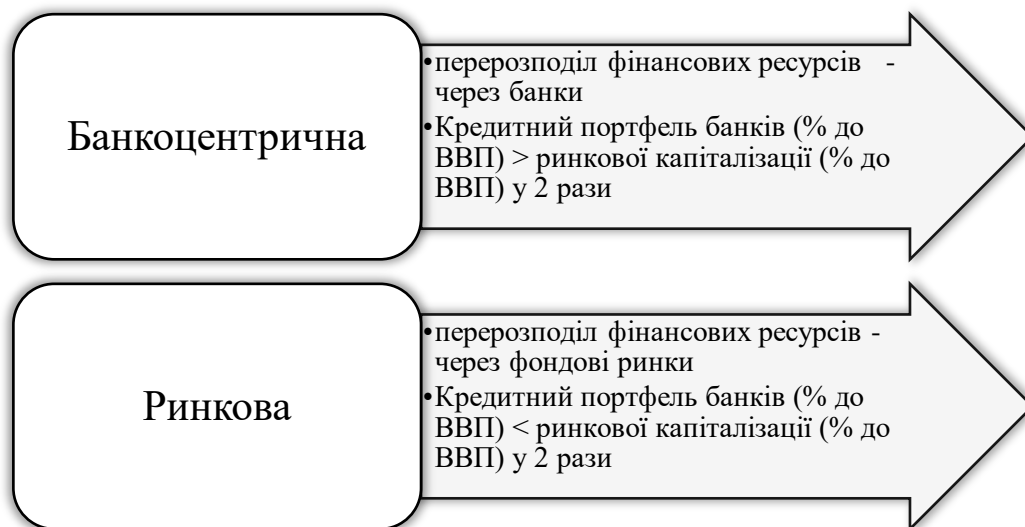


Рис. 2.2. Характеристика моделей фінансового ринку

Джерело: розроблено автором на основі [46].

Процес визначення бізнес-моделей банків, які склалися в Україні, виявив п'ять типових бізнес-моделей вітчизняних банків, а саме корпоративну, роздрібну, універсальну, традиційну та інвестиційну [46, с.

130]. Але ж бізнес-моделі не є статичними, вони постійно змінюють свої характеристики, адаптуючись до змін зовнішнього середовища. Типологізація бізнес-моделей банків у 2022 році засвідчила зміни в розподілі банків за їх бізнес-моделями.

Таблиця 2.2

Бізнес-моделі комерційних банків України та їх характеристики

Вид бізнесмоделі банку	Характеристика	Назви найбільших банків, що увійшли до кластеру
<i>Корпоративна</i>	Спрямовані на корпоративний ринок банківських послуг, надають послуги виключно юридичним особам	Райффайзен Банк Аваль, Креді Агріколь Банк, Південний, Прокредит Банк, Таскомбанк
<i>Роздрібна</i>	Спрямовані на споживчий ринок банківських послуг, надають послуги виключно фізичним особам	Універсал Банк, А-Банк, Ідея Банк,
<i>Універсальна</i>	Діяльність банків цієї групи банків є диверсифікованою та практично однаково спрямована на всі сегменти ринку банківських послуг	Приватбанк, Укрексімбанк, Ощадбанк, ПУМБ, Укрсиббанк, ОТП Банк, Кредобанк
<i>Інвестиційна</i>	Займаються переважно інвестиційною діяльністю, а саме операціями з цінними паперами	Сітібанк, Правекс Банк, СЕБ Корпоративний Банк, Акордбанк

Джерело: сформовано автором на основі [46].

Як висновок, у банківській системі України на 01 січня 2023 року існувало 4 види бізнес-моделей, таких як корпоративна, роздрібна, універсальна та інвестиційна, характеристика яких також представлені в цій таблиці. В українській банківській системі характерним для корпоративної бізнес-моделі є, як правило, найбільша середня частка кредитів юридичним особам, а в структурі зобов'язань депозити юридичних осіб хоча і незначно, але переважають депозити фізичних осіб, і це якраз відповідає сутності цієї моделі. Найбільш диверсифікована модель в плані і структури активів, і структури зобов'язань є, безумовно, універсальна, і це є характерним саме для

цієї бізнес-моделі. За статистикою НБУ серед усіх моделей універсальна є другою за розміром частки портфеля кредитів населенню, найбільш недиверсифікованою виступає роздрібна бізнес-модель, у якої чітко сформовано як напрям залучення коштів у вигляді депозитів фізичних осіб, так і вкладання коштів в роздрібне кредитування. В інвестиційній моделі бізнесу суттєво переважає інвестиційний портфель серед активів, а як залучені кошти переважають депозити юридичних осіб.

Відсутність сьогодні серед українських банків традиційної бізнес-моделі означає тільки, що значна частина банків з традиційною бізнес-моделлю почала суттєво збільшувати портфель депозитів юридичних осіб більш високими темпами, ніж портфель депозитів фізичних осіб, а джерело ресурсів є основним параметром різниці цих моделей, тому банківські установи з традиційною моделлю бізнесу перейшли в корпоративну модель, наприклад, серед них можна навести такі банки, як АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ «ТАСКОМБАНК». Але НБУ констатує також про перетік частини банків з корпоративною моделлю в універсальну, найбільшими з цих банків є такі, як АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ПУМБ», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК» і це сталося шляхом збільшення ними частки кредитування фізичних осіб та інвестиційного портфеля. Водночас, найменших змін за останні роки зазнали групи банків із роздрібною та інвестиційною бізнес-моделлями.

Таким чином, визначення різних підходів до класифікації бізнес-моделей банків дозволило виявити типові бізнес-моделі банків для України. За даними аналітики НБУ було ідентифіковано чотири види бізнес-моделей українських банків на 1 січня 2023 року, а саме корпоративну, роздрібну, універсальну та інвестиційну. При цьому протягом останніх років перестала існувати така бізнес-модель, як традиційна, в основі якої залучення тимчасово вільних коштів населення і бізнесу та спрямування їх на підприємствам.

Отже, в умовах трансформації банківської системи України вітчизняні банки теж намагаються міняти, пристосовуючись до змін зовнішнього середовища. Багато банків змінили свою бізнес-модель протягом останніх

років, і це тільки підкреслює, що більшість банків та їх менеджмент перебувають лише в пошуку найбільш оптимальної бізнес-моделі, яка була б життєздатною та забезпечувала ефективну діяльність.

Висновки до другого розділу

Аналіз системи менеджменту банківського бізнесу потребує виокремлення внутрішньобанківських макро- та мікрорівня. Макрорівень системи менеджменту банку виступає як базовий фундамент управління розвитком банківського бізнесу, тому що якраз на ньому приймаються найважливіші рішення щодо всебічного розвитку банку на відповідному ринку та створюються вищі органи управління банку (загальні збори акціонерів банку, правління банку, спостережна рада), які по-суті і забезпечують системний менеджмент банківського бізнесу, розбудовують стратегію подальшого розвитку банківської установи та її реалізацію на практиці. Мікрорівень створює внутрішньобанківську систему всіх управлінських аспектів розвитку банківського бізнесу та формується з тих внутрішніх підрозділів банку, які створює правління банку щоб ефективно здійснювати менеджмент поточної діяльності банку.

Аналіз організаційних структур українських банків дозволив виокремити таку бізнес-модель організаційної структури, яка забезпечує ефективний менеджмент банківського бізнесу та належний розподіл відповідальності між головою правління, його замами та різними відділами.

Оцінка ефективності процесів розвитку банківського бізнесу по виокремленим згідно НБУ банківським групам за визначальними показниками рентабельності (прибутковості) згідно зведених даних на сайті НБУ показала, що середньостатистичний банк по системі тільки у 2018 році вийшов із кризи, а станом на 01.01. 2023 р. у цілому був ефективним. Тривала попередня збитковість банків мала своїми причинами такі чинники, як кризові тенденції в економіці, суттєве зниження платоспроможності банківських клієнтів, надмірну схильність банків до високих кредитних ризиків.

У сучасних умовах найефективніший менеджмент банківського бізнесу присутній у банків, що входять до іноземних банківських груп. У них навіть під час війни стабільні і збалансовані показники ефективності менеджменту. Другу позицію в цілому займають банки з державним капіталом. Проте, якщо з них вилучити Приватбанк, який сьогодні має найвищу ефективність банківського менеджменту в країні та є при цьому найбільшим, найприбутковішим банком, з найбільш високим рівнем операційної ефективності, то інші державні банки мають найгірше управління банківським бізнесом внаслідок невдалого управління доходами.

Для розвитку банківського бізнесу в Україні також суттєво важливо, які бізнес-моделі обирають вітчизняні банки. Аналітика НБУ свідчить, що серед українських банків ідентифіковано чотири бізнес-моделі, а саме корпоративну, роздрібну, універсальну та інвестиційну. Традиційна бізнес-модель на протязі останніх років практично перестала існувати, що свідчить про намагання вітчизняних банків пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, а їх менеджменту знаходитись в пошуку найбільш оптимальної бізнес-моделі.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

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

У сучасних умовах набуває все більшої актуальності проблема використання інновацій в процесах управління розвитком банківського бізнесу. Протягом перших двох десятиліть XXI століття вітчизняні банки постійно шукають нові стратегічні напрями діяльності внаслідок лібералізації фінансових ринків, змін у регулюванні банківської сфери, нових вимог клієнтів в умовах цифровізації та зростання попиту на інноваційні банківські продукти. При цьому нестабільне середовище висуває зростаючі вимоги щодо організації та управління фактично усіма напрямками діяльності банку і в першу чергу використання цифрових інновацій в управлінні банківським бізнесом.

Інноваційні тенденції розвитку банківського бізнесу призвели до надто стрімкого посилення тих внутрішніх процесів, які спричинені цифровізацією банків. Сучасні українські банки вирішують питання чи спроможні вони в таких умовах пристосовуватися до нової парадигми ведення банківського бізнесу. Фінансові посередники завжди були конкурентоспроможні на ринку завдяки інноваційному сервісу для клієнтів, забезпечуючи при цьому сильні позиції на ринку банківських послуг. Сьогодні визначальним напрямом виступає застосування цифрових інновацій у менеджменті банківського бізнесу.

На українському ринку розвиток банківського бізнесу відбувається на основі запозичення зарубіжного досвіду. У світовому банківництві інноваційні зміни здійснюються за наступними напрямками [1, с. 178]:

- необанки та інноваційні цифрові технології як-то управління банківськими рахунками, укладення договорів, електронні підписи, традиційний та новий маркетинг тощо;
- організаційний поділ банку на три складові у вигляді спектру послуг, виробничої і портфельної частин;
- оптимізація банківської мережі через сегментацію, зміни у філіях та філійні мережі;
- заміна класичної філійної моделі обслуговування дистанційною, коли більшість операцій здійснюються клієнтами без фізичної присутності в банку, а це дозволяє мінімізувати витрати;
- технологічна та структурна перебудова офісів;
- зростання рівня кваліфікації персоналу банку;
- нові автоматичні засоби самообслуговування (моно- і багатофункціональні та інформаційні).

Сьогодні, як відомо, мережа інтернет є комерційним середовищем, у якому здійснюється активна фінансова діяльність. У цьому сенсі банки приймають участь в електронній комерції, частиною якої є інтернет-банкінг тобто дистанційне банківське обслуговування. В Україні обсяги цього ринку експерти оцінюють в 400-450 млн. дол. США на рік, що, безумовно, мало у порівнянні з країнами Західної Європи та США [25,с.104].

Головними чинниками, які гальмують розвиток електронного банківського бізнесу є замала кількість банків, які пропонують для клієнтів оплату товарів та послуг, придбаних у мережі Інтернет.

Більшість банків використовують переваги інтернет-банкінгу відносно недавно, а головною перешкодою виступає складність технічної реалізації цифрових систем та висока вартість захисту інформації, яка передається [27, с. 55]. Підкреслимо, що саме цифрові організаційно-структурні технології виступають каталізатором розвитку банківського бізнесу та забезпечують процесуально сучасну діяльність банків [31, с. 101]:

Сьогодні інновації викликають зміни у всіх сферах життя, починаючи з бізнес-процесів підприємств. А глобалізаційні зміни, які були зумовлені поширенням пандемії, значно пришвидшили розвиток банківського бізнесу, стимулювали створення нових фінансових продуктів, технологій та інноваційних управлінських рішень. У цьому сенсі саме цифрова трансформація банківського бізнесу стала по суті незворотною та взагалі формує нове розуміння банківських продуктів, відкриває інші напрями їх дистрибуції, створює нові бізнес-моделі та операційні процеси, тобто буде новий загальний концепт і нову стратегію банків шляхом формування нової філософії місця та ролі у соціально-економічній системі. Майбутній, розвиток банківського бізнесу однозначно буде залежати від спроможності адаптуватися та швидко втілювати діджиталізацію у свою діяльність. Можна зазначити в цьому плані, що українські банки змогли технічно трансформуватися. Сьогодні необхідно зробити цей процес ефективним, зробити відповідні зміни в діяльності роботи банку (адаптація персоналу, втілення нових інструментів і навичок колективної роботи тощо).

Загалом, позитивний вплив цифровізації розглядають з різних боків, якщо для держави – то це можливість прискорити економічне зростання, зробити більш привабливою співпрацю суб'єктів менеджменту банківського бізнесу з державними органами. А для суспільства – це нові можливості, додаткові робочі місця (особливо для людей з певними обмеженнями), економія часу клієнтів. Для бізнесу – це більш ефективна робота, оптимізація ресурсів, скорочення витрат. Глобальна статистика свідчить, що найбільш активно банківські інтернет-послуги надають у Фінляндії, Норвегії та Швеції, де їх продукують майже 90% усіх банківських установ на міжнародному банківському ринку [45, с. 162]. Звісно, цьому сприяє, в першу чергу, «інтернетизація» суспільства. Зокрема, у Швеції 80% домогосподарств використовують глобальну мережу Інтернет. У сучасних економічних умовах, окрім послуг, які вже стали звичними у системі інтернет-банкінгу,

банківництво розвинутих країн створює клієнтам нові додаткові можливості тобто збільшує свою привабливість.

За оцінками аналітиків-економістів головними тенденціями сучасних інновацій у банківському бізнесі виступають:

- монетизація аналітичних даних, коли інформація виступає основним ресурсом банківського бізнесу;
- соціальна залученість, тобто залучення клієнтів розробки пріоритетних напрямів функціонування банку;
- використання робототехніки, яка дає змогу зменшити витрати, прискорити сервісне обслуговування та вивести банківську діяльність на якісно новий рівень;
- «неформальні транзакції», які надають можливість інтегрувати банківський бізнес на глобальні платформи та збільшувати масштаби його діяльності;
- доступність тобто можливість виконувати банківські операції 24/7;
- інтернет-банк, особливо застосування мобільних додатків, які можуть замінити присутність клієнта у банку,
- безготівкові розрахунки, адже використання таких платежів постійно зростає навіть у малорозвинених країнах, а експерти взагалі прогнозують повну відмову від готівки уже у найближчі часи.

В українських реаліях особливо важливим є розвиток банківського бізнесу у рамках створення і функціонування необанків. Безумовно, у найближчі часи всі традиційні банки зміняться на так звані інноваційні банки. У цілому необанки – це високотехнологічні фінансові компанії, які надають банківські послуги виключно у цифровому форматі та не мають традиційних банківських відділень. Це по-суті, абсолютно новий банк, побудований на високотехнологічних платформах і це відрізняє його від інфраструктури традиційних банків значно вищою якістю обслуговування клієнтів [72, с. 125].

У сучасному у світі ефективно діють 280 необанків і ще деяка кількість готується до запуску. Найбільш відомі серед таких банків – це англійські

Tandem Bank, WeBank, Atom Bank, Simple – американський необанк, а також Monobank – український віртуальний банк, який функціонує з 2017 року, надає послуги своїм клієнтам на підставі банківської ліцензії «Універсал-Банк» та є дуже популярним серед населення.

Для усвідомлення параметрів розвитку банківського бізнесу в Україні вважаємо необхідно виділити основні переваги необанків, а саме:

- 1) суттєва економія часу клієнтів банківської установи;
- 2) режим роботи 24/7, тобто цілодобова сервісна підтримка;
- 3) взаємодія на сто відсотків банку з його клієнтами в режимі онлайн;
- 4) більш привабливі умови по депозитному та кредитному договорах порівняно з наявними на ринку банками;

- 5) фізична відсутність відділень, а це дозволяє віртуальному банку скоротити видатки на проведення операцій та спрямовувати ці кошти на привабливість банківського продукту, або запропонувати своїм клієнтам більш вигідні пропозиції;

- б) застосування новітніх фінансових технологій для бренду банку та можливості створювати нові банківські продукти.

Основним фактором, який формує успішну діяльність банку виступає внутрішня конкуренція між банками в інноваційній сфері. Звідси, кожен комерційний банк, розробляючи власну стратегію має визначатися з масштабами та темпами втілення цифрових інновацій у свою практичну діяльність. Яскравим прикладом здійснення ефективної інноваційної діяльності серед українських банків є АТ КБ «Приватбанк», як найбільший вітчизняний банк на фінансовому ринку, який демонструє досить високі темпи зростання діяльності завдяки проведенню інноваційній політики, яка у свою чергу базується на таких головних елементах:

- 1) впровадження принципово нових продуктів, більша частка яких продається в режимі онлайн, при цьому по якості вони відповідають світовим стандартам;

2) створення та підтримання гнучкої організаційної структури діяльності банку;

3) виокремлення бізнесу як окремої сфери застосування інновацій.

На українському ринку АТ КБ «Приватбанк», активно застосовує інновації та пропонує усім своїм клієнтам майже 40 мобільних додатків, які пристосував до певного типу користувачів серед населення та бізнесу

Створення та реалізація інновацій в менеджменті банківського бізнесу в значній мірі базується на запозиченні вітчизняними банками зарубіжного досвіду. Конкретні, напрями цифрових інновацій визначаються згідно із стратегією розвитку банку його менеджментом. Саме тому, потрібно виокремити ті головні банківські інновації, які потенційно і можуть стати пріоритетними напрямками розвитку банківського бізнесу в Україні, а саме:

- 1) всебічний розвиток дистанційного банківського обслуговування;
- 2) зростання спектру послуг, які надаються терміналами самообслуговування та банкоматами;
- 3) подальший розвиток банківських платіжних карток (розширення послуг з їх використанням);
- 4) зміцнення безпеки проведення банківських послуг;
- 5) розбудова нових депозитних продуктів;
- 6) автоматизація та роботизація банківських процесів, створення нових комп'ютерних технологій самообслуговування;
- 7) системне застосування інформаційних та комунікативних технологій.

Такі пріоритетні напрями використання цифрових інновацій в системі менеджменту банківського бізнесу віддзеркалюють найважливіші сфери розвитку банківського бізнесу, тому що стимулюють лояльність клієнтів, скорочують витрати праці банківського персоналу та збільшують ефективність функціонування банку. Все це дозволяє перетворити сучасний традиційний банк із посередника на високотехнологічний фінансовий інститут, який спроможний системно обслуговувати комерційні договори та проєкти по всьому світу. Саме застосування інновацій в менеджменті

банківського бізнесу за визначеними напрямками дозволяє збільшувати рентабельність, розширяти масштаби банківського бізнесу на фінансовому ринку та можливості реінвестування банківського капіталу. До того ж посилення конкуренції на фінансових ринках потребує інновацій, орієнтованих на залучення нових та утримання наявних клієнтів, розширення набору банківських послуг та удосконалення технологій.

Таким чином, проблеми, які сьогодні, у воєнний час, виникають у соціально-економічному житті, суттєво впливають на стан та динаміку банківського сектору, який потребує стабільності та ефективного функціонування банків в умовах ризиків та невизначеності. Сприяти цьому можуть цифрові інновації, які вдосконалюють роботу банку, тому що сьогодні розвиток банківського бізнесу безпосередньо та нерозривно пов'язаний із діджиталізацією.

3.2. Удосконалення маркетингових підходів до управління розвитком банківського бізнесу

Сучасні цифрові інформаційні технології активно охоплюють усі сфери економічної діяльності, а ефективність використання цих технологій у банківських установах напряму залежить від того як взаємодіють підрозділи маркетингу та інформації, які є тими структурами, які поєднують зовнішні та внутрішні комунікації банку [67, с. 1245].

Сучасна економіка потребує застосування та розвитку саме інноваційних засобів та інструментів. Зростання рівня конкуренції у банківському бізнесі прискорює у цьому сенсі впровадження різних видів інноваційних продуктів, тому що дозволяє не лише отримати банку позитивний фінансовий ефект, але й веде до більшої лояльності клієнтів та пізнаваності його бренду.

Цифрові трансформації банківського бізнесу міняють форми й методи продажів банківських продуктів, комунікації з їх клієнтами. Банки, як правило, надають однотипні послуги, а це тільки посилює їх конкуренцію на фінансовому ринку. Тому банківський бізнес вимушений постійно вдосконалювати стратегії та створювати нові напрями своєї діяльності. Саме тому, маркетинг потрібно розглядати як складову банківського менеджменту, яка орієнтована на ринковий успіх банківського бізнесу та задоволення потреб клієнтів.

Світова економіка розвивається у напрямку до діджиталізованого суспільства, до нових комунікаційних та інформаційних технологій. Бізнесове середовище банків, його формування та розвиток все більше залежать від громадської думки та від якості впливу на неї. Це тільки підкреслює той факт, що в структуру менеджменту банку мають заводитися ефективні маркетингові стратегії. При цьому значне охоплення цифровізацією традиційного банківського бізнесу не тільки сприяє утриманню високих ринкових позицій, а й веде до зростання ресурсної бази. Першопричинами цього сьогодні є створення умов для всезагальної доступності та еластичності банківських продуктів. Все це свідчить про те, що цифрова трансформація банківського бізнесу виступає як обов'язкове та неминуче майбутнє як з боку банків, так і з боку клієнтів.

За загальним визначенням банківський маркетинг є тим видом діяльності, який сприяє перетворенню потреб клієнтів у прибутки банку та зорієнтований на задоволення смаків і уподобань споживачів шляхом обміну. Це і є ринкова концепція управління продажами в банківському бізнесі, скерована на аналіз попиту та пропозиції на ринку, на вивчення економічної кон'юнктури задля отримання прибутку [71].

Аналіз зарубіжного досвіду застосування маркетингових підходів у менеджменті банківського бізнесу, свідчить, що банки часто використовують нетрадиційні маркетингові заходи, а також психологічні аспекти для залучення клієнтів. Суттєву роль у процесі залучення банківських клієнтів

відіграє побудова оптимального співвідношення між ціною та якістю. Щоб підняти і ціну, і якість банки орієнтуються на зниження витрат й раціоналізацію своїх операцій, не приймаючи до уваги при цьому оптимізацію вартості послуг, хоча якраз останні і найбільше впливають на прибутковість.

Сьогодні при підвищеній конкуренції міжнародний банківський бізнес трансформується у своєрідний «супермаркет», де покупець обирає продукт і розраховується на касі. Ця тенденція приводить до зменшення витрат на персонал банку, а його сервіс приваблює різні сегменти фінансового ринку. Це мабуть і пояснює популярність віртуальних банків у світі.

Важливим підходом до комплексу маркетингу є ефективність його витрат, адже це розуміється як основний показник у функціонуванні банку, оскільки показує витрати на рекламні заходи на отримання певного прибутку, що дозволяє потім вносити корективи у бюджет та належним чином сформулювати стратегічні орієнтири майбутнього розвитку, при цьому зменшити витрати й підвищити рентабельність. Якщо подивитися на маркетингові витрати українських банків та їх частку у загальних видатках протягом останніх років то побачимо, що вітчизняні банки збільшили свої маркетингові витрати майже на 50 відсотків у 2021 році порівняно з 2020 роком, так як було витрачено більше мільярда гривень, а у 2022 році спостерігаємо ще більші витрати тобто позитивну динаміку цих витрат.

За п'ять останніх років частка маркетингових витрат у загальних видатках по системі зросла в шість разів, а сама сума в два з половиною рази. Серед вітчизняних банків на фінансовому ринку найбільшим інвестором маркетингу є «Приватбанк», котрий витратив 252 млн. грн., на другому місці йде «Райффайзен Банк Аваль», який витратив 118 млн. грн. Решта банків здійснювали маркетингові витрати на нижчому рівні.

Ключовими об'єктами в комплексі маркетингу сучасного банку мають бути, безумовно, клієнт й технології, а головним завданням – залучення нових та утримання наявних клієнтів, зростання їх фінансової залежності від банку на основі технологічного обслуговування. Суттєво важливим при розробці

маркетингової стратегії є також усвідомлення наявності тих можливих ризиків, які будуть впливати на ділову репутацію банку на фінансовому ринку, а тому, і на його бізнес в цілому. Саме тому, потрібно ідентифікувати ризики маркетингового підходу в менеджменті комерційних банків, які схематично зображено на рис. 3.1.

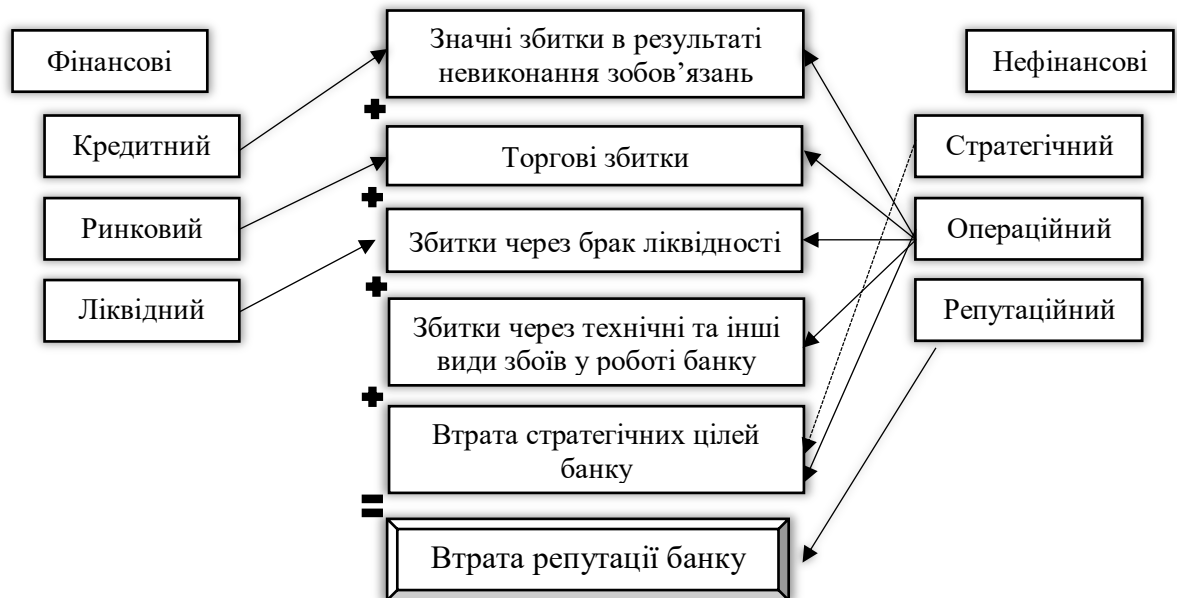


Рис. 3.1. Ідентифікація ризиків маркетингового підходу в системі менеджменту банківського бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [71].

Ризики маркетингових підходів до управління банківським бізнесом можна усвідомити через залежності між фінансовими та нефінансовими ризиками, які не оцінюються як причинно-наслідкові. Їх треба

ідентифікувати через вивчення загальних причин їхнього виникнення. Такі ризики в менеджменті банківського бізнесу можуть реально проявитися у будь-яких ситуаціях, наприклад при екстремальних погодних умовах.

А також ризики маркетингових підходів в управлінні банками можуть впливати на контрагентів, на ринкові ціни, ліквідність банку та його операційну діяльність. Тому їх прогнозування надзвичайно важливе на

перспективу. Щоб здійснювати ефективну маркетингову політику необхідно втілювати систему, функціонування наступних елементів:

- побудова стратегії розвитку комплексну банківського маркетингу;
- організаційна побудова маркетингової служби банку;
- планування маркетингових доходів;
- сфери маркетингових досліджень (комунікаційні канали, банківські продукти, конкуренція, сегменти ринку).

Маркетингове планування в розвитку банківського бізнесу виступає як комплекс таких елементів, які взаємообумовлюють та доповнюють один одного, а саме:

- стратегічний маркетинговий план, у якому зафіксовані пріоритетні напрями розвитку комплексу маркетингу банківського бізнесу на базі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою досягти заявлених стратегічних та фінансових цілей;
- поточний план реалізації банківських продуктів, тобто розробка заходів щодо комунікацій з клієнтами та залучення потенційних клієнтів.

При розбудові стратегії маркетингового управління банківським бізнесом необхідно виділити її суттєві елементи:

- формування цілей;
- встановлення напрямів та засобів втілення в життя сформованої стратегії з урахуванням можливостей банку;
- реклама, стимулювання продажів банківських продуктів;
- здійснення аналітики та контролю за реалізацією сформованої стратегії; відслідковування ринку.

Банки, у яких достатньо складна організаційна структура і які мають велику мережу філій не можуть обмежитись однією стратегією, яка об'єктивно задовольняла б усі рівні. Таким банкам необхідно розробляти декілька маркетингових стратегій для реалізації ефективної маркетингової політики (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

Маркетингові стратегії в менеджменті банківського бізнесу та шляхи їх реалізації

<i>Особливості стратегії</i>	<i>Назва стратегії</i>	<i>Напрямок стратегії</i>	<i>Інструменти для реалізації стратегії</i>
Стратегії спрямовані на посилення іміджу та збільшення продажів банківських	Організаційна	удосконалення іміджу банку; просування банківського бренду; удосконалення банківських продуктів	Використання у діяльності банку нетрадиційних маркетингових заходів щодо продажу банківських продуктів
	Просувна	Розповсюдження банківських продуктів у всіх можливих фінансових сферах	Інформування клієнтів стосовно цін на банківські продукти, технології, характеристика банківських послуг, реклама продукту
Стратегії впливу на споживача	Презентаційна	Постійне інформування клієнтів про переваги обслуговування конкретного банку	Оформлення відділень нетрадиційним дизайном, оснащення терміналами
	Психологічна	Вплив на психологію клієнта	Використання низки психологічних інструментів на підсвідомість клієнта, для користі банку
Стратегії в залежності від інтенсивності процесу	Активна	Спрямованість на отримання позитивної реакції від отриманої клієнтом інформації банку	Надання додаткових банківських послуг
	Пасивна	Створення умов для інформування існуючих та потенційних клієнтів	Рекламні матеріали

Джерело: розроблено автором на основі [71].

У цілому банк може використовувати різні маркетингові стратегії залежно від напрямку свого розвитку. Ефективність їх реалізації досягається через канали комунікацій. Саме тому банкам потрібно розробляти нові інструменти та методи впливу на споживачів, на ринок, які б підвищували рівня конкурентоспроможність та збільшували прибуток.

Сучасний банківський бізнес потребує використання інструментів конкурентних переваг, а маркетинг є одним з них. Поява конкурентів на

банківському ринку, включно з небанківськими інститутами, фінтех-компаніями вимагає від банків розбудови ефективної стратегії. Маркетингове управління банківським бізнесом безпосередньо спрямоване на споживача та його потреби, а кінцевим результатом є зростання рентабельності банківського бізнесу.

Таким чином, узагальнюючи аналіз застосування маркетингових підходів у менеджменті банківського бізнесу підкреслимо ще раз, що в сучасних умовах маркетинг та цифрові інноваційні технології стають головними орієнтирами розвитку банківського бізнесу. Українські банки поступово розширюють канали банківських послуг завдяки можливостям мережі Інтернет. А маркетингове управління у банківському бізнесі стає найсуттєвішим чинником успіху в банківництві.

Висновки до третього розділу

Інновації в банківському бізнесі базуються сьогодні на процесах цифровізації і сучасні українські банки постійно вирішують питання чи спроможні вони в цих умовах адаптуватись до нової парадигми ведення банківського бізнесу, особливо в системі інтернет-банкінгу. Головною перешкодою тут є як складність технічної реалізації цифрових систем, так і висока вартість захисту інформації, яка передається.

Основними тенденціями сучасних цифрових інновацій у банківському бізнесі виступають: монетизація аналітичних даних, соціальна залученість клієнтів, використання робототехніки, «неформальні транзакції», доступність банківських операцій 24/7, інтернет-банкінг та застосування мобільних додатків, безготівкові розрахунки. В українських реаліях особливо важливим є розвиток банківського бізнесу через створення і функціонування необанків.

Конкурентні напрями цифрових інновацій визначаються в рамках стратегії розвитку банку його менеджментом. Серед тих головних банківських інновацій, які потенційно стануть пріоритетними виокремлюють всебічний розвиток дистанційного обслуговування клієнтів, зростання спектру послуг,

подальший розвиток банківських платіжних карток, зміцнення банківської безпеки, розбудова нових депозитних продуктів, автоматизація та роботизація банківських продуктів.

Цифрові трансформації банківського бізнесу міняють форми і методи продажів банківських продуктів, комунікації з клієнтами, ринкову аналітику банків, тобто саме маркетингові підходи в системі банківського менеджменту необхідно розглядати як такі, що орієнтують на успіх банківського бізнесу. У світовій практиці банківський менеджмент не тільки застосовує широко такі елементи комплексу маркетингу банку як бренд, фінансовий стиль, рекламу, новітні канали комунікацій, розумну цінову політику, але й застосовує нетрадиційні заходи, психологічні аспекти для залучення клієнтів, оптимальне співвідношення між ціною та якістю тощо. Важливим підходом до комплексу маркетингу банку є визначення його ефективності, у співвідношенні витрат і додаткового прибутку.

Ключовими об'єктами в комплексі маркетингу сучасного банку залишаються клієнт і технології, а головним завданням – залучення нових та утримання існуючих клієнтів, зростання їх фінансової залежності від банку на основі нових технологій обслуговування.

Ризики маркетингових підходів в управлінні банківським бізнесом розділяють на фінансові (кредитний, ринковий, ліквідний) та нефінансові (операційний, репутаційний, стратегічний), їх прогнозування важливе на перспективу, для розробки маркетингових стратегій розвитку банківського бізнесу. Банки, у яких достатньо складна організаційна структура та велика мережа філій і відділень мають розробляти кілька маркетингових стратегій.

У сучасних умовах саме маркетинг і цифрові інноваційні технології виступають головними орієнтирами розвитку банківського бізнесу. Вітчизняні банки поступово розширюють канали просування банківських продуктів завдяки можливостям мережі Інтернет, а маркетингові підходи у системі банківського менеджменту стають важливим фактором успіху у банківництві.

ВИСНОВКИ

Аналіз наукових підходів до розуміння економічної сутності понять «банківський бізнес» та «управління розвитком банківського бізнесу» засвідчив доцільність розглядати «банківський бізнес» як діяльність банків по наданню спеціальних банківських послуг задля отримання прибутку, а дефініцію «управління розвитком банківського бізнесу» – як цілеспрямований вплив менеджменту банку на його діяльність для ефективної організації його роботи, а це сприятиме реалізації стратегії розвитку та досягненню запланованих соціально-економічних показників.

Теоретичною основою власне управлінських аспектів банківництва виступають принципи управління розвитком банківського бізнесу, як фундаментальні, засадничі правила, або основи, за допомогою яких треба впливати на банківський бізнес, а їх реалізація дозволяє забезпечити його стабільність та ефективний розвиток. Втілення цих принципів суб'єктами банківського бізнесу буде сприяти генеруванню прибутків, нарощуванню фінансового потенціалу та зміцненню конкурентоздатності на банківському ринку.

Серед управлінських аспектів, механізм управління розвитком банківського бізнесу виступає як взаємоузгоджена сукупність методів, які застосовує банківський менеджмент щодо впливу на розвиток банківського бізнесу за напрямками, які орієнтовані на посилення іміджу банку на споживача залежно від специфіки процесу. Необхідність класифікації методів управління розвитком банківського бізнесу дозволила поділити їх на фінансові та нефінансові. Серед фінансових методів управлінських аспектах банківського бізнесу виокремлено управління прибутковістю, управління активами, власним капіталом, управління балансом. Безумовно, до фінансових методів належить, також управління банківськими ризиками, управління ліквідністю, управління зобов'язаннями. Серед нефінансових методів механізму управління розвитком банківського бізнесу виокремлюють власне менеджерські, управлінські за своїми характеристиками методи, як-то

управління організаційною будовою, управління інноваціями, управління маркетингом, управління технологіями, управління персоналом.

Кожен з вищенаведених фінансових і нефінансових методів має і реалізує в процесі управління свої основні завдання, які в сукупності і формують єдину систему управління розвитком банківського бізнесу.

Аналіз системи менеджменту банківського бізнесу потребує виокремлення внутрішньобанківських макро- та мікрорівня. Макрорівень системи менеджменту банку виступає як базовий фундамент управління розвитком банківського бізнесу, тому що якраз на ньому приймаються найважливіші рішення щодо всебічного розвитку банку на відповідному ринку та створюються вищі органи управління банку (загальні збори акціонерів банку, правління банку, спостережна рада), які по-суті і забезпечують системний менеджмент банківського бізнесу, розбудовують стратегію подальшого розвитку банківської установи та її реалізацію на практиці. Мікрорівень створює внутрішньобанківську систему всіх управлінських аспектів розвитку банківського бізнесу та формується з тих внутрішніх підрозділів банку, які створює правління банку щоб ефективно здійснювати менеджмент поточної діяльності банку.

Аналіз організаційних структур українських банків дозволив виокремити таку бізнес-модель організаційної структури, яка забезпечує ефективний менеджмент банківського бізнесу та належний розподіл відповідальності між головою правління, його замами та різними відділами.

Оцінка ефективності процесів розвитку банківського бізнесу по виокремленим згідно НБУ банківським групам за визначальними показниками рентабельності (прибутковості) згідно зведених даних на сайті НБУ показала, що середньостатистичний банк по системі тільки у 2018 році вийшов із кризи, а станом на 01.01. 2023 р. у цілому був ефективним. Тривала попередня збитковість банків мала своїми причинами такі чинники, як кризові тенденції в економіці, суттєве зниження платоспроможності банківських клієнтів, надмірну схильність банків до високих кредитних ризиків.

У сучасних умовах найефективніший менеджмент банківського бізнесу присутній у банків, що входять до іноземних банківських груп. У них навіть під час війни стабільні і збалансовані показники ефективності менеджменту. Другу позицію в цілому займають банки з державним капіталом. Проте, якщо з них вилючити Приватбанк, який сьогодні має найвищу ефективність банківського менеджменту в країні та є при цьому найбільшим, найприбутковішим банком, з найбільш високим рівнем операційної ефективності, то інші державні банки мають найгірше управління банківським бізнесом внаслідок невдалого управління доходами.

Для розвитку банківського бізнесу в Україні також суттєво важливо, які бізнес-моделі обирають вітчизняні банки. Аналітика НБУ свідчить, що серед українських банків ідентифіковано чотири бізнес-моделі, а саме корпоративну, роздрібну, універсальну та інвестиційну. Традиційна бізнес-модель на протязі останніх років практично перестала існувати, що свідчить про намагання вітчизняних банків пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, а їх менеджменту знаходитись в пошуку найбільш оптимальної бізнес-моделі.

Інновації в банківському бізнесі базуються сьогодні на процесах цифровізації і сучасні українські банки постійно вирішують питання чи спроможні вони в цих умовах адаптуватись до нової парадигми ведення банківського бізнесу, особливо в системі інтернет-банкінгу. Головною перешкодою тут є як складність технічної реалізації цифрових систем, так і висока вартість захисту інформації, яка передається.

Основними тенденціями сучасних цифрових інновацій у банківському бізнесі виступають: монетизація аналітичних даних, соціальна залученість клієнтів, використання робототехніки, «неформальні транзакції», доступність банківських операцій 24/7, інтернет-банкінг та застосування мобільних додатків, безготівкові розрахунки. В українських реаліях особливо важливим є розвиток банківського бізнесу через створення і функціонування необанків.

Конкурентні напрями цифрових інновацій визначаються в рамках стратегії розвитку банку його менеджментом. Серед тих головних банківських інновацій, які потенційно стануть пріоритетними виокремлюють всебічний розвиток дистанційного обслуговування клієнтів, зростання спектру послуг, подальший розвиток банківських платіжних карток, зміцнення банківської безпеки, розбудова нових депозитних продуктів, автоматизація та роботизація банківських продуктів.

Цифрові трансформації банківського бізнесу міняють форми і методи продажів банківських продуктів, комунікації з клієнтами, ринкову аналітику банків, тобто саме маркетингові підходи в системі банківського менеджменту необхідно розглядати як такі, що орієнтують на успіх банківського бізнесу. У світовій практиці банківський менеджмент не тільки застосовує широко такі елементи комплексу маркетингу банку як бренд, фінансовий стиль, рекламу, новітні канали комунікацій, розумну цінову політику, але й застосовує нетрадиційні заходи, психологічні аспекти для залучення клієнтів, оптимальне співвідношення між ціною та якістю тощо. Важливим підходом до комплексу маркетингу банку є визначення його ефективності, у співвідношенні витрат і додаткового прибутку.

Ключовими об'єктами в комплексі маркетингу сучасного банку залишаються клієнт і технології, а головним завданням – залучення нових та утримання існуючих клієнтів, зростання їх фінансової залежності від банку на основі нових технологій обслуговування.

Ризики маркетингових підходів в управлінні банківським бізнесом розділяють на фінансові (кредитний, ринковий, ліквідний) та нефінансові (операційний, репутаційний, стратегічний), їх прогнозування важливе на перспективу, для розробки маркетингових стратегій розвитку банківського бізнесу. Банки, у яких достатньо складна організаційна структура та велика мережа філій і відділень мають розробляти кілька маркетингових стратегій.

У сучасних умовах саме маркетинг і цифрові інноваційні технології виступають головними орієнтирами розвитку банківського бізнесу. Вітчизняні

банки поступово розширюють канали просування банківських продуктів завдяки можливостям мережі Інтернет, а маркетингові підходи у системі банківського менеджменту стають важливим фактором успіху у банківництві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ :

1. Абрамовська А. К. Банківська діяльність Європейського Союзу: поняття та принципи. *Юридичний вісник*. 2015. № 4. С. 175-179.
2. Азаренкова Г. М. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства банку. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2017. С. 160-165.
3. Аржевітін С. М., Шемет Т. С., Циганова Н. В., Баріда Н. П. Банківське кредитування в Україні: посткризове перезавантаження : монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 407 с.
4. 14. Банківська система в умовах війни. Макроекономічний огляд: ICU. URL: <https://icu.ua/en/research/macroeconomics?year=2022>
5. Банківська система в умовах війни. Макроекономічний огляд: ICU. URL: <https://icu.ua/en/research/macroeconomics?year=2023>
6. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання: монографія. Київ: Національний торгово-економічний університет, 2009. 754 с.
7. Благун І. І. Банківська система України в умовах турбулентності фінансового ринку: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ : ДНВЗ “Прикарп. нац. ун-т ім. В. Стефаника”, 2020. 364 с.
8. Бондаренко Л. П. Банківські інновації як необхідність ефективного функціонування банківського ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С. 5-8.
9. Бортніков Г. П., Огородник В. В., Любіч О. О. Вплив світової пандемії COVID-19 на банківський сектор. *Наукові праці НДФІ*. 2021. №1(94). С. 65-82.
10. Варцаба В. І. Оцінка фінансової стійкості банківської системи України та шляхи її зміцнення в умовах пандемії коронавірусу. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2021. № 1 (57). С. 107-113.
11. Васильченко З. М. Методологічні аспекти дослідження банківської реконструкції. *Фінанси України*. 2007. № 8. С. 109-119.
12. Владичин У. В. Банківська інфраструктура в Україні : монографія. Львів : “Растр-7”, 2017. 228 с.
13. Вовк В. Я. Забезпечення фінансової стійкості банківської системи в умовах кризи. *Фінанси, банки, інвестиції*. 2011. № 2. С. 41-44.
14. Вовчак О. Д. Напрями стабілізації роботи банків в умовах кризових явищ. *Фінансовий простір*. 2017. № 4 (16). С. 27-31.
15. Вовчак О. Д. Пронько В. М. Вплив фінансових технологій на забезпечення конкурентоспроможності банку. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1 (37). С. 86-91.

16. Вовчак О. Д. Цифрові інновації та їхній вплив на конкурентоспроможність банків. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 3 (39). С. 46-51.
17. Гриджук Д. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 44-48.
18. Грановська І. В. Особливості становлення та розвитку банківської системи в Україні. *Економічний вісник університету*. 2011. №17 (2). URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle>
19. Гукалюк А. Ф., Крупка І. М., Пась Я. І. Виклики та пріоритетні напрями розвитку банківського бізнесу в умовах воєнної агресії Росії. Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Осторог, 21 жовтня 2022 р. URL: https://drive.google.com/file/d/1VzOMjFU9LRMBdL_TS2dY2v_re14GZD57/view.
20. Дзюблюк О. Актуальні проблеми розвитку банківської системи України. *Банківська справа*. 2016. № 1. С. 3-32.
21. Дзюблюк О. В., Луців Б., Чайковський Я. І. Сучасний розвиток ринку платіжних карток у цифровій економіці. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6 (47). С. 51-64.
- 22.56. Дзюблюк О. В., Чайковський Я. І., Балянт Г. Р. Трансформація банківської системи у контексті глобалізаційних викликів: монографія. Відень : Premier Publishing, 2018. 354 с.
23. Деркаченко А., Худолій Ю. Аналіз бізнес-моделей банків України. *Облік і фінанси*. 2018. № 2 (80). С. 76-83
24. Диба М. І., Гарнего Ю. О. Діджиталізація економіки: світовий досвід та можливості в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 7. С. 50-61.
25. Дудченко В. Ю. Етапи формування та сучасні проблеми розвитку банківської системи України. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2014. Вип. 14. С. 99-10864. Економічна енциклопедія / за ред. Гаврилишина Б. Д. К. : Академія, 2001. Т. 2. 848 с.
26. Енциклопедія банківської справи України / ред кол. В. С. Стельмах та ін. К. : Університетська книга, 2007. 417 с.
27. Єгоричева С. Методичні засади організації інноваційного процесу в комерційних банках. *Вісник Національного банку України*. 2011. № 1. С. 53-57.
28. Спіфанов А. О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України : монографія. Суми : Університетська книга, 2007. 417 с.
29. Іонін Є. Є., Вільман Д. Ю. Аналіз доходів від операційної діяльності: практичний аспект. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2014. Вип. 13. С. 193-196.

- 30.Іршак О. С., Лещук І. Я. Сучасний стан кредитної діяльності банків та її вплив на розвиток реального сектору економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 34. С. 145-149.
- 31.Казарян О. Г. Вплив цифрової економіки на діяльність банків України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38 (2). С. 98-102.
- 32.Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. No 12.
[URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741)
- 33.Колодізев О. М., Лебідь О. В., Григоренко В. М. Фінансове забезпечення впровадження технологій та інновацій : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 261 с.
- 34.Колодізев О. М., Плєскун І. В. Аналіз підходів до оцінки ризиків клієнтів. *Банківська справа*. 2021. No 1. С.103-113.
- 35.Колодізев О., Геріч Д. Аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку платіжних карток в Україні. *Банківська справа*. 2022. Вип. No 1-2 (156). С.74-86.
- 36.Криклій О. А., Маслак Н. Г., Пожар О. М. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія. Суми : ДВНЗ УАБС НБУ, 2011. 152 с.
- 37.Кузьмінов С. В., Задоя Ю. А. Інновації у банківській діяльності: сутність та класифікація. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2018. No 1. С. 64-70.
- 38.Лайко В. В., Башкирцева Т. М. Інновації як рушійна сила банківської діяльності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2018. No 1. URL:
<https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/35/23>
- 39.Луців Б. Банківський маркетинг в умовах цифрової глобалізації. *Світ фінансів*. 2020. Вип. 1 (62). С. 20-32.
- 40.126. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності України в умовах макроекономічної нестабільності. *Вісник Львівського університету*. Серія економічна. 2019. Вип. 60. С. 29-40.
- 41.Народний рейтинг банків. Міністерство фінансів України. URL:
<https://minfin.com.ua/ua/banks/top/> (дата звернення 11.11. 2023 р.).
42. Міщенко В. І. Основні напрями забезпечення стабільності фінансового сектору України в контексті глобалізаційних процесів. *Фінанси України*. 2008. No. 5. С. 56-69.
- 43.Міщенко В. І., Міщенко С. В. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг. *Фінансовий простір*. 2020. No 29. Т. 1. С. 75-79.
- 44.Міщенко В. І., Науменкова С. В. Особливості маркетингу банківських інновацій в умовах невизначеності та асиметрії інформації. *Гроші, фінанси і кредит*. 2019. No 46-2. С. 83-89.

- 45.Онищенко Ю. І. Банківська діяльність в умовах розвитку цифрових технологій. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. № 8. С. 160-165.
- 46.Онищенко Ю.І., Заєць Е.Л. Визначення видів бізнес-моделей банків в банківській системі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск 4 (27). С.125-132.
- 47.Онищенко Ю. І. Бізнес-модель банку: сутність та взаємозв'язок із стратегією розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 113-117.
- 48.Офіційний сайт Національного банку України.URL <https://bank.gov.ua/>
- 49.Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua>
- 50.Офіційний сайт АТ «ОЦАДБАНК». URL: <https://www.oschadbank.ua/>
- 51.Офіційний сайт АТ «АКБ «КОНКОРД». URL: <https://concord.ua/>
- 52.Офіційний сайт АТ АКБ «Львів». URL: <https://www.banklviv.com/>
- 53.Офіційний сайт АТ «Райффайзен Банк». URL: <https://raiffeisen.ua/>
- 54.Офіційний сайт АТ «Креді Аґріколь Банк». URL: <https://credit-agricole.ua/>
- 55.Пась Я. І. Методи управління розвитком банківського бізнесу. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2017. Вип. 11 (1). С. 60-67.
- 56.Пась Я. І. Основні показники ефективності управління розвитком банківського бізнесу в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 43. С. 72-81.
- 57.Пась Я. І. Формування принципів управління розвитком банківського бізнесу. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25 (2). С. 34-42.
- 58.Підхомний О. Фінансові мотиви застосування блокчейн-технологій у банківській справі. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-29>
- 59.Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>
- 60.Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07 грудня 2000 року №2121-III ; зі змінами і доповненнями. Верховна Рада України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
- 61.Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану. Постанова Правління НБУ №15 від 24 2022 року. Верховна Рада України. URL:https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18
- 62.Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану. Правління НБУ від 24.02.2022 р. № 18. Верховна Рада України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>
- 63.Річний звіт НБУ за 2020 рік. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2020.pdf?v=5
- 64.Річний звіт НБУ за 2021 рік. Офіційний сайт https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2021.pdf?v=5

- 65.Річний звіт НБУ за 2022 рік. URL:
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2022.pdf?v=5
- 66.Ситник Н. С., Стасишин А. В., Гукалюк А. Ф., Західна О. Р., Сич О. А., Шушкова Ю. В. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 845 с.
- 67.Ткачук В. О., Тимків А. О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. *Економіка та суспільство*. 2017. No 13. С. 1244-1250.
- 68.Фалюта А. В., Пась Я. І. Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу. *Інтернаука*. 2019. No 4 (24). С. 121-130.
- 69.Фінансовий бізнес: теорія і практика: монографія / за ред. С. К. Реверчука. Львів, 2018. 196 с.
- 70.Худолій Ю. С. Халєвіна М. О. Фінтехнології в банківському бізнесі: реалії та перспективи. *Проблеми економіки*. 2021. No 1. С. 134-142.
- 71.Чайковський Я. І. Маркетингові інструменти сталого розвитку в банківських установах України. *Інституційні засади і маркетингові імперативи сталого розвитку* : колективна монографія. / за ред. Т. М. Борисова, Г. Л. Монастирського. Тернопіль: “Економічна думка ЗУНУ”, 2020. 340 с. С. 221-228.
- 72.Чайковський Я. І., Ковальчук Я. Ю. Банківські інновації: перспективи та загрози електронних банківських послуг. *Світ фінансів*. 2018. No 4 (57). С. 121-136.
- 73.Шевчук Ю. В. Оцінка використання фінансових інновацій на фінансовому ринку України. *Економіка та держава*. 2019. No 5. 39-44.
- 74.Шелудько С. А. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2019. No 5. С. 334-338.І.
- 75.Sinkey Commercial bank financial management in the financial-services industry. Upper Saddle River. 2007. 1018 p.