

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Кафедра фінансів, обліку і оподаткування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ БАНКОМ»**

(на матеріалах Відділення А-Банк в м. Чернівці)

Студента 2 курсу, 703 групи,
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа,
страхування та фондовий
ринок»)

(підпис студента)

Валецького
Олександра
Сергійовича

освітньої програми
«Фінансовий моніторинг та
податковий менеджмент»

Науковий керівник
д.е.н., професор

(підпис керівника)

Чорновол
Алла
Олегівна

Завідувач кафедри
д.е.н., професор

(підпис завідувача кафедри)

Чорновол
Алла
Олегівна

Чернівці 2024

АНОТАЦІЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студента	<u>Валецького Олександра Сергійовича</u>
Кафедра	<u>фінансів, обліку і оподаткування</u>
Спеціальність	<u>Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок</u>
Тема роботи	<u>Теоретичні аспекти стратегічного управління банком</u>

Анотація

Вивчено теоретичні засади стратегічного управління, основні його принципи, об'єкти та суб'єкти реалізації, що сприятиме розвитку категоріально-понятійного апарату управлінської теорії. Удосконалено наукові підходи до інтерпретації стратегічного менеджменту, зокрема виділено процесний, цільовий, системний та комплексний підходи. На основі цього визначено, що стратегічне управління банком являє собою діяльність, спрямовану на досягнення кількісних і якісних цілей розвитку банку, посилення його стратегічних позицій у ключових сегментах ринку банківських послуг, враховуючи виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, а також ресурсний і функціональний потенціал банку.

The summary

The theoretical foundations of strategic management, its main principles, objects and subjects of implementation have been studied, which will contribute to the development of the categorical and conceptual apparatus of management theory. Scientific approaches to the interpretation of strategic management have been improved, in particular process, target, system and complex approaches have been highlighted. Based on this, it was determined that the strategic management of the bank is an activity aimed at achieving the quantitative and qualitative goals of the bank's development, strengthening its strategic positions in the key segments of the banking services market, taking into account the challenges of the external and internal environment, as well as the resource and functional potential of the bank.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ	8
1.1. Теоретичні основи стратегічного управління банком	8
1.2. Практичні аспекти трансформації банківської системи України	11
1.3. Визначення стратегічної позиції банку на ринку банківських послуг	15
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ У 2020-2023 РР.	21
2.1. Показники діяльності банківського сектору України	21
2.2. Оцінка фінансових результатів діяльності А-Банк	26
2.3. Аналіз результативних показників діяльності А-Банк	30
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ	38
3.1. Вплив цифровізації на стратегічне управління банком	38
3.2. Методичні засади визначення готовності банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі України	42
3.3. Ідентифікація складових маркетингової стратегії банку на ринку фінансових послуг	48
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні трансформаційні процеси в банківській системі України зумовлені як глобальними зовнішніми викликами, так і внутрішніми змінами, що потребують кардинальних змін у механізмах стратегічного управління банками.

Зокрема, в умовах глобальної діджиталізації бізнес-процесів банків змінюється їхня роль в економіці, і вони стають повноцінними центрами комплексного фінансового обслуговування. Одночасно останні роки стали свідками суттєвої трансформації банківської системи України, що виявилось у підвищенні вимог НБУ до розміру статутного капіталу банків, оптимізації структури органів регулювання та нагляду, а також скороченні кількості банків на ринку. Такі зміни відбуваються на фоні поглиблення економічної кризи та військового конфлікту, що супроводжується зниженням рівня довіри до банків з боку населення та суб'єктів господарювання. Усе це підкреслює необхідність удосконалення підходів до динамічної адаптації банків до трансформаційних змін у ринковому середовищі. Це вимагає перегляду стратегії позиціонування банку на пріоритетних ринках банківських послуг, технологічних та інфраструктурних змін у його діяльності, а також підвищення рівня підготовленості персоналу до перетворень. Всі ці аспекти мають бути інтегровані в єдину систему стратегічного управління банком, що відповідає сучасним реаліям розвитку банківської справи.

Фундаментальні принципи стратегічного управління банком закладені в наукових працях таких міжнародних дослідників, як К. Балтроп, Д. Карлсон, Т. Кох, Д. МакНотон, П. Роуз, Дж. Сінкі, А. Томпсон, М. Чоудрі та інших. Важливий внесок у розвиток методології та практики стратегічного управління банком зробили й вітчизняні вчені, зокрема: Г. Азаренкова, Т. Васильєва, В. Вовк, О. Вовчак, О. Дзюблюк, С. Дробішевський, А. Кузнецова, С. Леонов, Ю. Масленченков, Л. Примостка, Т. Савченко, О. Тридід, І. Чмутова, І. Чернявський та інші [2-23].

Попри значну кількість наукових розробок з цієї проблематики, ряд теоретичних і практичних питань ще не вирішено остаточно. Необхідно продовжити дослідження ряду аспектів, зокрема: уточнення сутності стратегічного управління банком; аналіз ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг та визначення стратегічної позиції банку; оцінка ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку; обґрунтування впливу цифровізації банківської справи на стратегічне управління банком; визначення готовності банківських працівників до трансформаційних змін у банківській системі України тощо. Актуальність вирішення цих проблем та недостатній рівень їх теоретико-методологічного обґрунтування стали підставою для вибору теми, мети і завдань кваліфікаційної роботи, що підкреслює значущість теоретичних і практичних рекомендацій.

Метою дослідження є поглиблення науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління банком в умовах трансформаційних змін у банківській системі України, що передбачає розвиток нових теоретичних моделей та інструментів, які допоможуть банкам адаптуватися до змінюваного економічного середовища.

Для досягнення мети дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити основні напрямки та етапи розвитку трансформацій банківської системи України;
- систематизувати науково-методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління банком;
- обґрунтувати напрямки впливу трансформаційних процесів в банківській системі України на стратегічне управління банками;
- розробити та доповнити методику визначення стратегічної позиції банку на ринку банківських послуг під час найбільших трансформацій в банківській;
- обґрунтувати вплив цифровізації банківських послуг на стратегічне управління банками;

– поглибити теоретичні та методичні підходи до визначення готовності працівників банків до трансформаційних змін в банківській системі України.

Об’єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є економічні відносини, які формуються в процесі комплексного вирішення завдань стратегічного управління банком та відповідають сучасним умовам розвитку банківської сфери.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та механізми щодо стратегічного управління банком з метою адаптації до трансформаційних змін в банківській системі України через перегляд засобів стратегічного позиціонування на ринку банківських послуг, управління персоналом, технологічного та інфраструктурного забезпечення діяльності.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становили: методи абстракції, індукції-дедукції, аналізу та синтезу, а також історико-логічний метод (при узагальненні теоретико-методологічних підходів та розкриття змісту феномену фінансової відкритості, його взаємозв’язків із вільним рухом капіталу та економічним розвитком); діалектичний метод для обґрунтування та прогнозування мінливості стану і проявів фінансової відкритості; інституціональний підхід (формалізація обмежень, що визначають свободу транскордонних потоків капіталу).

Інформаційна база дослідження сформована на основі законодавчих та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність банків, статистичних та аналітичних даних Державної служби статистики України та Національного банку України; фінансової звітності банків; аналітичних матеріалів Незалежної асоціації банків України, рейтингових агентств та консалтингових компаній; даних Світового банку; наукових публікації експертів з питань стратегічного управління банком.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні науково-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного позиціонування банку на ринку банківських послуг, а також

формуванні стратегій адаптації його технологій та персоналу до трансформаційних змін в банківській системі України.

Практичне значення одержаних результатів полягає розробленні рекомендацій та пропозицій для банківської системи у напрямі формування та реалізації стратегічного управління банком.

Публікації. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи опубліковано у статті «Теоретичні аспекти стратегічним управління банком» у Збірнику студентських наукових праць Чернівецького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Випуск XXXIV. Чернівці, 2024. 209 с.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний досвід обсяг роботи становить – 65 сторінок, основний зміст роботи викладено на 52 сторінках. Робота містить 6 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

1.1. Теоретичні основи стратегічного управління банком.

Історичному виникненню концепції стратегічного управління сприяли численні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також виклики та загрози, що виникали внаслідок цих процесів для економічних суб'єктів. Установи різних форм власності прагнули досягти своїх цілей, незважаючи на зростаючу нестабільність як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, загострення конкуренції на ринку та розвиток глобалізаційних і інтеграційних процесів. Така ситуація вимагала змін в організації діяльності компаній, що сприяло еволюції систем управління.

Сучасне розуміння сутності поняття «стратегічне управління» є досить різноманітним, тому в межах цього дослідження доцільно зосередитись на аналізі різних підходів до його трактування як економічної категорії.

Процесний підхід розглядає стратегічне управління як процес, що складається з послідовності взаємопов'язаних дій. У цьому контексті кінцева мета функціонування банківської установи досягається завдяки взаємозв'язку між основними процесами та підпроцесами, які є критичними для діяльності організації. Згідно з процесним підходом, діяльність банку зосереджена на контролі результатів виконання дій. Однак процесна теорія є лише похідним етапом від системної теорії, оскільки процес забезпечує існування системи. Системна теорія фокусується на дослідженні характеристик системи, тоді як процесна теорія вивчає функціонування системи, тобто зміни її властивостей [10].

Цільовий підхід передбачає визначення таргетів, досягнення яких визначає специфіку діяльності фінансової установи. Для цього необхідно встановити довгострокові та середньострокові цілі розвитку і визначити шляхи їх досягнення. Окрім того, важливо визначити поточні цілі, які є більш гнучкими і можуть змінюватися залежно від динаміки зовнішнього та

внутрішнього середовища. Проте ці поточні цілі мають бути узгоджені зі стратегічною метою і спрямовані на досягнення ефективних результатів.

Основними характеристиками стратегічного управління в банку:

- реалізується топ-менеджментом банку з погодженням стратегічних рішень з акціонерами;
- розглядає людський потенціал як системоутворюючий елемент розвитку банку;
- спрямовує продаж банківських послуг на максимальне задоволення потреб клієнтів;
- гнучко реагує на зміни мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища, приймаючи виважені управлінські рішення, що формують додаткові конкурентні переваги на ринку;
- формує основу для стабільного функціонування банку в середньостроковій та довгостроковій перспективі, досягаючи своїх цілей та завдань;
- є нескінченним і безперервним процесом розробки стратегії, її послідовної реалізації, моніторингу, коригування та контролю;
- вивчає і моделює зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та їх вплив на банк, визначаючи потенційні загрози і можливості;
- своєчасно і відповідно реагує на зміни, коригуючи стратегію або змінюючи стратегічні цілі;
- визначає основні напрямки розвитку банку відповідно до стратегічних цілей [21].

Основна мета стратегічного управління банками полягає у створенні ефективної системи управління діяльністю банку, яка, на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, дозволяє визначити місію та цілі фінансової установи. Це передбачає розробку, реалізацію та вдосконалення стратегії розвитку таким чином, щоб забезпечити досягнення високих економічних та соціальних результатів, а також успішне виконання стратегічних цілей, поставлених перед банком.

Суб'єктами стратегічного управління є керівний склад банку, тобто посадові особи та колегіальні органи (раду, правління, робочі групи тощо), які затверджують і контролюють виконання рішень. Окрім того, до цього переліку варто додати акціонерів банку, інвесторів, а також загалом персонал банку, оскільки на ньому лежить технічне виконання рішень, прийнятих топ-менеджментом.

Об'єктом управління є безпосередньо комерційний банк, а також зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, в якому він функціонує. Своєчасне та оперативне реагування керівництва банку на трансформацію ринкової кон'юнктури, а також на загрози і ризики, що виникають у системі, дозволяють отримати стратегічну конкурентну перевагу на ринку та зберігати фінансову стійкість і платоспроможність.

Основними етапами стратегічного управління є:

- визначення місії банку;
- формування стратегічних, операційних та тактичних цілей;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- визначення сценаріїв стратегій розвитку банку;
- вибір стратегії розвитку та її реалізація;
- контролювання цільових орієнтирів та їх коригування.

До сутнісних характеристик стратегічного управління належить перелік принципів, яких має дотримуватися менеджмент банку для досягнення довгострокових цілей та здійснення ефективного управління фінансової установи в мінливих умовах, а саме: регламентації, комплексності, спеціалізації, перспективності, цілеспрямованості, гнучності, співставності, поетапності, інформаційного забезпечення, пріоритетності, творчого підходу, прибутковості, мінімізації ризиків, задоволеності потреб клієнтів [26].

Отже, найважливішими напрямками здійснення процесу стратегічного управління є: обрання ключових пріоритетів розвитку банку та подальша розробка і реалізація сценаріїв розвитку та заходів, спрямованих на виконання

місії банку; здійснення управлінського процесу щодо забезпечення відповідності між стратегічними, операційними та тактичними цілями, наявними ресурсами та діями банку в умовах динамічних трансформаційних змін у фінансово-економічній та інформаційно-технічній сферах як в Україні, так і в світі.

1.2. Практичні аспекти трансформації банківської системи України.

На сьогоднішній день світ переживає етап глобальних трансформацій, які охоплюють різні сфери суспільного та економічного життя населення різних країн. Наслідки цих змін неминуче впливають на структуру фінансових систем на різних рівнях, що виявляється через кризові явища, виникнення системних ризиків і зростання соціальної напруги в суспільстві. Усі ці деструктивні чинники негативно позначаються на економічній стабільності в країні та рівні благополуччя її населення.

Вітчизняна банківська система України активно інтегрується в світовий фінансовий сектор через функціонування транснаціональних банків, використання міжнародних платіжних систем, інвестування в фінансові інструменти компаній-нерезидентів та транскордонний рух капіталу. Це відбувається в умовах глобальних трансформацій, які впливають на національну економіку [16].

Важливо враховувати вплив факторів наднаціонального рівня на функціонування української банківської системи, включаючи: активний розвиток інформаційних технологій, прояви шерінгової економіки, поступова зміна центрів світового господарства, інтенсивне впровадження інновацій, збільшення рівня кіберзлочинності, макроекономічні дисбаланси в національній економіці, військовий конфлікт на сході України та втрата територіальних цінностей, наявність укорінених корупційних схем, зниження рівня добробуту населення. Також серед зовнішніх і внутрішніх факторів можна відзначити: посилення регуляторних вимог до діяльності банків,

підвищення рівня конкуренції на ринку банківських послуг, раціоналізація діяльності банківських установ, зниження рівня довіри населення та суб'єктів господарювання до банківських послуг.

Загалом, всі ці фактори вимагають уважного і гнучкого підходу до стратегічного управління вітчизняною банківською системою в умовах глобальних змін [19].

З метою забезпечення довгострокової фінансової стабільності Національним банком України були започатковані низка важливих заходів, які мають значний трансформаційний вплив на учасників банківської системи. Ці заходи спрямовані на зміцнення фінансової стійкості банків, зниження ризиків та підвищення прозорості фінансових операцій. Зокрема:

1. Збільшення рівня капіталізації банків - один із ключових кроків, спрямованих на забезпечення стабільності банківської системи. Це передбачає нарощення статутного та регулятивного капіталу банків не менше 200 млн грн, що дозволить зменшити уразливість фінансових установ до ризиків і зміцнити їх фінансову базу.

2. Удосконалення системи ризик-менеджменту - введення нових стандартів та правил оцінки кредитних ризиків, а також модернізація методики оцінки операційного ризику. Це дозволяє банкам ефективніше управляти ризиками, особливо у контексті непередбачуваних змін у фінансовому середовищі.

3. Лібералізація валютної політики - зниження рівня обов'язкового продажу іноземної валюти компаніями-експортерами та збільшення лімітів на зняття готівки фізичними особами з банківських рахунків. Ці заходи покликані стимулювати економічну активність та полегшити операції з валютою для бізнесу та населення.

4. Удосконалення контролю за валютними операціями - це включає посилення контролю за валютними операціями, що мають ознаки фіктивності або нелегальності. Це необхідно для боротьби з відмиванням грошей та іншими фінансовими злочинами, а також для забезпечення прозорості ринку.

Ці трансформаційні кроки Національного банку України спрямовані на створення більш стійкої, прозорої та ефективної банківської системи, здатної адекватно реагувати на глобальні економічні виклики та зміни на ринку.

У найближчій перспективі Національний банк України запланував здійснити кілька стратегічних кроків, спрямованих на вдосконалення національної банківської системи з урахуванням європейських та світових стандартів. Одним із основних кроків є розробка та реалізація деталізованого плану заходів для гармонізації нормативно-правового забезпечення вітчизняного банківського регулювання, нагляду та контролю відповідно до рекомендацій Базельського комітету, Директив ЄС та нормативної бази Європейського органу банківського нагляду [34].

Даний план включатиме:

1. Адаптація нормативно-правової бази. Україна планує оновити та привести свою нормативно-правову базу у відповідність з міжнародними стандартами, що дозволить підвищити рівень регуляторного нагляду та відповідальності банків.

2. Удосконалення банківського нагляду. Підвищення ефективності нагляду за банківською діяльністю шляхом впровадження європейських стандартів нагляду та контролю, що дозволить зменшити фінансові ризики і покращити фінансову стійкість банківської системи.

3. Запровадження міжнародних стандартів. Враховуючи рекомендації Базельського комітету, що містять вимоги до капіталу, ліквідності та управління ризиками, планується розширити використання таких стандартів для зміцнення стійкості банківських установ в умовах глобальної економічної нестабільності.

Ці заходи сприятимуть інтеграції української банківської системи до світових фінансових ринків, забезпечення її прозорості, підвищення довіри з боку інвесторів та зміцнення економіки.

Запровадження нових стратегічних кроків для вдосконалення банківської системи України передбачає ряд важливих інновацій, які націлені на підтримку стабільності банків та забезпечення більш ефективного регулювання, саме:

1. Запровадження механізму ELA (Emergency Liquidity Assistance). Цей механізм дозволить банкам отримати екстрену допомогу у вигляді кредитної лінії від Національного банку України (НБУ) для покриття тимчасового дефіциту ліквідності. Кредит надаватиметься за умови надання банком відповідного забезпечення. Це дозволить банкам покривати нестачу коштів і уникати фінансових труднощів.

2. Удосконалення транспарентності банківської звітності. Впровадження нових стандартів розкриття інформації дозволить банкам більш прозоро інформувати про свою фінансову діяльність, зокрема щодо складу і структури регулятивного капіталу, якості кредитного портфеля, обсягу непокритих збитків за кредитними договорами. Це сприятиме підвищенню довіри до банківської системи та її прозорості.

3. Впровадження ризик-орієнтованого нагляду за банківською діяльністю. Це дозволить здійснювати детальний аналіз бізнес-моделі банку, оцінку внутрішнього управління та контролю, а також вивчення ризиків щодо капіталу, ліквідності та фондування. Цей підхід стане основою для наглядових процедур, що будуть проводитися на циклічній основі з різною періодичністю, що допоможе своєчасно виявляти потенційні проблеми і коригувати політику [17].

Ці кроки сприятимуть впровадженню міжнародних стандартів банківського нагляду, підвищенню ефективності регулювання, а також посиленню стабільності банківської системи України в умовах глобальних економічних викликів.

Основними завданнями для банків на етапі трансформації банківської системи є:

- кардинальні зміни в організації бізнес-процесів, що включає модернізацію внутрішніх процедур і адаптацію до нових умов ринку, що сприяє підвищенню ефективності операцій та поліпшенню обслуговування клієнтів;
- перегляд стратегій розвитку, при цьому банки повинні визначити нові пріоритети, орієнтуючись на зміни у фінансовому середовищі, а також на зміщення центрів економічного розвитку в світі. Це включає адаптацію до сучасних глобальних трендів, таких як цифровізація, інновації та міжнародна інтеграція;
- впровадження нових підходів в управління банківською діяльністю, що включає використання нових технологій управління, ризик-менеджменту, вдосконалення стратегій фінансування та поліпшення корпоративної культури в банках [31].

Ці зміни мають на меті створення більш стабільної та ефективної банківської системи, яка зможе не лише підтримувати економіку країни, а й бути привабливою для інвесторів та здатною досягати високих результатів на міжнародному рівні.

Підсумовуючи проведений аналіз трансформаційних змін в українській банківській системі, можна зробити висновок, що зміни на рівні національної та міжнародної економіки мають значний вплив на її функціонування, а також на розвиток реального сектора економіки, інвестиційну привабливість і рівень добробуту населення. У цих умовах банківські установи повинні поступово перейти на новий етап розвитку для забезпечення конкурентної переваги в майбутньому.

1.3. Визначення стратегічної позиції банку на ринку банківських послуг.

Розробка стратегії розвитку банку має включати, по-перше, оцінку умов, що визначають «правила гри» на конкретному сегменті ринку банківських послуг, і, по-друге, аналіз актуальних та перспективних можливостей банку, які

визначають його здатність досягати успіху в умовах поточної діяльності в обраному сегменті ринку (позиція в рейтингу).

Окреслюючи теоретико-методичні основи вирішення завдання, що стосується розробки методики визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг України, слід зауважити, що в науковій літературі відсутнє чітке теоретичне визначення терміну «стратегічна позиція банку», а також не розроблені методичні підходи для її оцінки.

У зв'язку з цим, ми пропонуємо розглянути теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності банку та методів її оцінки, оскільки за своєю суттю вона є дуже близькою до поняття стратегічної позиції банку.

Розглядаючи світову практику оцінки конкурентоспроможності банку, слід зауважити, що найбільш поширеними є такі методи: RATE, CAMELS та метод банківського скорингу [26].

Методика RATE включає три групи показників: перша описує ризик, друга — інструменти нагляду, а третя — ефективність контролюючих заходів. В результаті формується інтегральна рейтингова оцінка банку, яка відображає рівень прийнятих банком ризиків, необхідність контролю за його діяльністю та ефективність застосованих інструментів державного впливу. Варто зазначити, що основними користувачами інформації, отриманої в результаті цієї рейтингової оцінки, є центральний банк країни та державні органи, що здійснюють регулювання фінансової сфери. Для клієнтів банку цей рейтинг є малоефективним з точки зору інформативності.

Методика CAMELS є прикладом успішного впровадження норм світового законодавства в контекст української банківської системи. Зокрема, положення щодо розрахунку інтегрального рейтингу в рамках методики CAMELS закріплено в нормативному акті НБУ: «Положення про порядок визначення рейтингових оцінок за рейтинговою системою CAMELS». Суть цієї методики полягає у формуванні інтегрального показника, який базується на шести групах чинників, що описують основні аспекти діяльності банку: достатність капіталу,

якість активів, менеджмент, надходження, ліквідність і чутливість до ринкового ризику.

Метод банківського скорингу зазвичай застосовується для оцінки кредитного рейтингу позичальника, однак його сутність, що полягає у математичному зважуванні суми певних характеристик, може бути також використана для аналізу конкурентоспроможності банку.

Українські вчені активно беруть участь у розробці різних методик оцінки конкурентоспроможності банку. Переважна більшість таких методик ґрунтується на формуванні інтегрального показника, який розраховується за допомогою мультиплікативної або адитивної згортки різних груп нормалізованих чинників, що характеризують діяльність банку. Наприклад, методика І.В. Коломійця базується на зважуванні показників рівня надійності банку, активів, капіталу та фінансового результату банку, при цьому кожному з показників надаються відповідні вагові коефіцієнти, після чого здійснюється їх адитивна згортка [38].

Базадзе К. пропонує формувати комплексний показник оцінки конкурентоспроможності банку на основі трьох груп показників, що описують ринкову активність, операційну ефективність та організаційно-управлінську діяльність банків. В свою чергу, Соцька Ю.І. вважає, що для оцінки конкурентоспроможності банку необхідно виділяти чотири групи показників: абсолютні показники діяльності банку, відносні показники ефективності його діяльності, показники, що оцінюють позиції банку на ринку банківських послуг, та коефіцієнти ризику. Мірошниченко О.В. проводить розрахунок інтегрального показника стратегічної конкурентоспроможності банку, використовуючи чотири групи показників: внутрішні фактори-стимулятори, внутрішні фактори-дестимулятори, зовнішні фактори-стимулятори та зовнішні фактори-дестимулятори.

Інша група українських науковців проводить оцінювання рівня конкурентоспроможності банків без застосування математичного інструментарію для побудови інтегрального показника. Так, у роботах

Крухмаль О.В. та Барановської О.А. рівень конкурентоспроможності банківського продукту визначається за допомогою методу Томаса Сааті.

Методика Фоміна І. передбачає розрахунок десяти коефіцієнтів, чотири з яких оцінюють якість послуг (коефіцієнт економічної вигідності, коефіцієнт ризику невиконання послуг, коефіцієнт варіативності послуг, коефіцієнт асортиментної різноманітності супутніх послуг), а шість - якість обслуговування (коефіцієнт оперативності надання послуг, компетентність персоналу, коефіцієнт комплексності обслуговування, ввічливість персоналу, комфортність умов обслуговування, якість та естетичність банківських документів). Характеристика конкурентної позиції банку здійснюється на основі оцінки конфігурації значень отриманих коефіцієнтів.

Шпиг Ф.І. пропонує оцінювати конкурентоспроможність банку, орієнтуючись на думку клієнтів банківської галузі. Основними експертами вважаються юридичні особи, які є вкладниками банку, а частка ринку депозитів юридичних осіб і темп їх приросту виступають критерієм оцінки конкурентоспроможності. Однак це твердження є суперечливим, оскільки в умовах українських реалій банк може мати значний портфель депозитів юридичних осіб, але це можуть бути компанії, власники яких є акціонерами банку, тобто «пов'язані» суб'єкти господарювання.

Кардинально інший підхід пропонують Науменкова С.В. та Ярмач О.М., які запропонували оцінювання конкурентоспроможності банку на основі матриці профілю конкурентів, сформованої за допомогою 20 показників характеристик діяльності банку. Кожному показнику надається відповідне значення вагового коефіцієнту. Серед обраних показників є значна кількість якісних чинників, таких як рівень впізнаваності банку, репутація в ділових колах тощо, оцінка яких потребує експертної думки, що може вплинути на адекватність отриманих результатів.

Таким чином, можна зробити висновок, що існуючі методичні засади оцінювання конкурентоспроможності банків та подальшого формування їх

стратегічної позиції спрямовані на класифікацію банків за різними аспектами діяльності фінансових посередників.

Отже, можна зробити висновок, що існуючі методичні засади оцінки конкурентоспроможності банків та подальшого формування їх стратегічної позиції орієнтовані на класифікацію банків за допомогою різних аспектів їхньої діяльності, що дозволяє визначити місце кожного фінансового посередника на ринку. Переходячи безпосередньо до розробки власного науково-методичного підходу до ідентифікації стратегічної позиції банку на ринку банківських послуг України, можна відзначити, що на наш погляд, має враховувати наступні положення:

- В умовах трансформації банківської системи України важливо визначати стратегічну позицію банку окремо для кожного виду його діяльності, а не інтегрально. Це пов'язано з необхідністю більш чіткого розуміння сильних і слабких сторін банківської діяльності.

- Методика повинна надавати оцінку реальної ситуації, оскільки невизначеність української фінансової системи унеможливорює проведення адекватного прогнозування економічних явищ та процесів.

- Жорстка конкурентна боротьба на ринку банківських послуг вимагає не лише формалізації рейтингової стратегічної позиції банку відносно інших, а й врахування тиску, який здійснюють конкуренти.

Отже, методика дозволяє менеджменту кожного українського банку на основі реального значення рейтингу розробити диференційований комплекс заходів щодо підвищення своєї стратегічної позиції на кожному сегменті ринку банківських послуг України. Крім того, менеджмент банків-лідерів повинен зосереджуватись на всебічному розвитку усіх напрямків діяльності, а банки-аутсайдери — обрати найбільш перспективні сегменти ринку, виходячи з власних можливостей та рівня конкуренції. Якщо банки виберуть такі вектори стратегічного розвитку, то банки з великими активами зможуть повноцінно виконувати функції універсальних банків, а банки з обмеженими фінансовими ресурсами перетворяться на чітко спеціалізовані установи.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз підходів до трактування категорії «стратегічне управління» в науковій літературі показав відсутність єдиного розуміння сутнісно-функціональних характеристик цього поняття. У роботі виділено чотири основні наукові підходи до тлумачення сутності стратегічного управління. По-перше, процесний підхід розглядає стратегічне управління як послідовність взаємопов'язаних етапів. По-друге, системний підхід акцентує увагу на основних рисах системи, які залежать від складу та характеристик її структурних елементів, і дозволяє врахувати всі фактори, що впливають на управлінські рішення. По-третє, цільовий підхід фокусується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких визначає специфіку діяльності фінансової установи. По-четверте, комплексний підхід передбачає інтеграцію кількох підходів для організації діяльності фінансової установи.

Визначено та обґрунтовано принципи стратегічного управління банком, дотримання яких дозволяє менеджменту досягати довгострокових цілей та забезпечувати ефективне управління фінансовою установою в умовах змінюваного середовища. До основних принципів стратегічного управління запропоновано віднести: регламентацію, комплексність, спеціалізацію, перспективність, цілеспрямованість, гнучкість, співставність, поетапність, інформаційне забезпечення, пріоритетність, творчий підхід, прибутковість, мінімізацію ризиків та задоволення потреб клієнтів.

Трансформаційні зміни в банківському середовищі зумовлені активним розвитком процесів диджиталізації, які трансформують організацію бізнес-процесів банків через автоматизацію та оцифрування операцій, а також інтенсивне використання Big Data для надання банківських послуг. Це дозволяє значно зменшити втручання працівників банку в процеси здійснення операцій. Впровадження цифрових технологій у банківську діяльність сприяє зменшенню технічних помилок персоналу, підвищенню якості та контролю над банківськими операціями, а також зниженню операційних витрат банку.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ У 2020-2023 РР.

2.1. Показники діяльності банківського сектору України

Стабільне функціонування банківського сектору є ключовою умовою для забезпечення стійкого економічного розвитку в довгостроковій перспективі. На сьогодні для нормалізації фінансово-економічної ситуації в країні необхідна ефективна, розвинена та надійна банківська система. В останні роки в Україні відбуваються суттєві зміни, зумовлені зниженням платоспроможності клієнтів, обмеженням можливостей отримання прибутку банками, збільшенням їх ризиковості та підвищенням вимог з боку держави. Це спричинило масові банкрутства, злиття та поглинання банків. В таких умовах ефективне управління розвитком банківського бізнесу ускладнюється, а першочерговим завданням є проведення оцінки поточного стану діяльності вітчизняних банків. Тому належний аналіз ефективності управління розвитком банківського бізнесу дозволяє виявити слабкі місця та знайти джерела зростання доходів банків, а його результати стають основою для прийняття рішень суб'єктами управління щодо стратегій їх подальшого розвитку.

Забезпечення ефективного управління розвитком банківського бізнесу в умовах світової кризи та посилення глобалізаційних процесів вимагає дослідження основних тенденцій його розвитку, а також аналізу стану та динаміки цього процесу. До основних чинників, що спричиняють дисбаланси в банківській системі, належать: повномасштабне російське вторгнення, скорочення реального сектора економіки, зростання рівня інфляції, що призвело до зниження доходів населення й споживчих витрат, а також збільшення витрат на оборону країни та інші фактори. У зв'язку з цим виникає потреба в розробці основних підходів до оцінки ключових аспектів функціонування банків у складних умовах, з огляду на взаємозв'язки та залежності між фінансовими показниками, що визначають ефективність управління розвитком банківського бізнесу.

Стратегічно важливим для банків є забезпечення ефективності банківського бізнесу, підтримка високої конкурентоспроможності на ринку банківських послуг, створення взаємовигідних відносин з клієнтами, підвищення якості та розширення асортименту банківських продуктів, мінімізація негативних наслідків ризиковості діяльності та формування стійкості банку до глобалізаційних змін. Враховуючи специфіку функціонування банків, оцінка ефективності їх бізнесу повинна базуватись на системному підході, що передбачає розгляд поняття «ефективність» як системного явища, де основними критеріями є результативність, продуктивність і ризиковість.

Загалом, ефективність бізнесу в економіці визначається як результат, який можна порівняти з показниками доходів і витрат, що були витрачені для досягнення цього результату. Банк, як суб'єкт бізнесу, досягає економічної ефективності тільки тоді, коли з наявних ресурсів отримує більший результат, ніж витрати на надання послуг клієнтам. Таким чином, оцінка ефективності управління розвитком банківського бізнесу в першу чергу базується на аналізі основних показників рентабельності банку, де прибуток є «результатом діяльності», що визначається як різниця між доходами та витратами.

У сучасних умовах господарювання важливе значення набуває побудова ефективного банківського сектору, що стане рушійною силою економічного розвитку. В останні роки вітчизняний банківський бізнес функціонує в умовах нестабільності та постійних структурних змін. Тому при оцінці ефективності управління розвитком банківського бізнесу ми зосереджуємося переважно на аналізі показників за групами банків, залежно від їхнього власника. Виділяють три основні групи: банки з державною часткою; банки, що належать до іноземних банківських груп; банки з приватним капіталом.

Це офіційне групування банків, яке використовує Національний банк України при здійсненні аналізу та представлення результатів функціонування банків в Україні. Також в роботі розглянуті показники усієї сукупності банків, що дозволяє відобразити розподіл вітчизняних банків за кожною групою, а

також показати сукупні дані та їх зміни за роками. Для цього було сформовано таблицю 2.1.

Таблиця 2.1.

Дані про кількість банків України в розрізі із груп за 2016-01.10.2023 рр.

Роки Групи банків	Кількість діючих банків, шт.							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	01.10.23
Платоспроможні (усі діючі)	163	117	96	82	77	75	74	65
<i>зміна за рік</i>	-17	-46	-21	-14	-5	-2	-1	-9
Державні	7	6	5	5	5	5	4	4
<i>зміна за рік</i>	0	-1	-1	0	0	0	-1	0
Іноземні	51	41	38	38	37	37	33	29
<i>зміна за рік</i>	2	-10	-3	0	-1	0	-4	-4
Приватні	85	65	54	51	50	48	47	48
<i>зміна за рік</i>	-30	-20	-11	-3	-1	-2	0	+1
Неплатоспроможні	3	4	2	1	0	0	0	1
<i>зміна за рік</i>	-13	1	-2	-1	0	0	0	1

З аналізу даних таблиці 2.1 видно, що за останні 8 років, з 2016 по 01.10.2023р., з банківської системи України було виведено 98 банків. Станом на 01.10.2023р. на вітчизняному фінансовому ринку залишаються функціонуючими 65 платоспроможних банків. Ці дані дозволяють оцінити масштаб кризи, яку пережив банківський сектор. Кількісно половина банків, а враховуючи банкрутства з 2016 року, то ще більше суб'єктів вітчизняного банківського бізнесу виявилися неефективними. Менеджмент цих банків не зміг забезпечити ефективне управління розвитком бізнесу, через що більшість із них були визнані неплатоспроможними та виведені з ринку через процедуру ліквідації.

Пережита криза в банківській сфері продемонструвала глибину проблем, що накопичили банки на той час. Основними з цих проблем були відсутність чіткої стратегії діяльності на ринку, високий рівень ризиків, які брали на себе банки, а також відсутність стабільних джерел доходу, що поєднувалося з надмірними витратами. У результаті цього більшість банків зазнали масової збитковості. Однак, криза також мала й позитивні наслідки для економіки, адже на ринку залишилися лише найстабільніші банки, платоспроможність,

ліквідність, прибутковість, модель і організація бізнесу яких виявилися ефективними. Менеджмент цих банків забезпечив ефективне управління та сприяв переходу банківського бізнесу до наступного етапу розвитку – на основі чіткої стратегії та обґрунтованих розрахунків.

Аналізуючи дані щодо структури банків за групами, можна зазначити, що більшість з 98 виведених з ринку комерційних банків (65) належали до групи з приватним капіталом. Це, як правило, були малі банки, надмірно ризиковані або такі, що не вели ефективної ринкової діяльності. Вони часто зосереджувалися на підтримці приватних інтересів своїх власників, обслуговуючи інші бізнеси. Тільки 5 іноземних банків були виведені з ринку, при цьому один з них був поглинений іншим іноземним банком того ж власника. З банків, що належали державі, на початок 2016 року не було виведено жодного, оскільки держава підтримала їх. Два банки, виведені з ринку, були придбані державою в стані неплатоспроможності, і після виведення їхніх працюючих активів для підтримки інших державних банків, вони були ліквідовані як такі, що не підлягають подальшому фінансуванню.

Проте, за підсумками першого півріччя 2023 року, 65 банків з цього числа показали позитивні результати: 44 з них отримали прибуток, а загальний чистий прибуток склав 25,6 млрд грн. Це свідчить про те, що банки активно шукали шляхи для отримання прибутку, адаптуючи свою діяльність до нових економічних реалій.

Обрані для аналізу банки всередині кожної з трьох груп є досить однорідними, хоча є і виключення. Зокрема, АТ КБ «Приватбанк», який належить до групи банків з державною часткою, є найбільшим банком країни і, враховуючи його велику частку в активах ринку (28%) вважаємо, що його варто аналізувати окремо.

Незважаючи на більшість банків з приватним капіталом у кількісному вимірі (48 з 65), їх частка в загальних активах банків є найменшою. Така тенденція спостерігається й за іншими показниками, що свідчить про не найкращу ефективність управління розвитком бізнесу в приватних банках.

Наприклад, АТ КБ «Приватбанк» займає 28% ринку, решта банків з державною часткою має 31,7%, а банки іноземних груп — 28%. Водночас банки з приватним капіталом мають лише 12,3% загальних активів банківської системи України.

Результативність цих активів у різні роки була різною. Показник прибутковості активів (ROA – Return on Assets), що відображає ефективність використання активів, був від’ємним ще з 2009 року, за винятком 2016-2018 років. У ці роки ROA був на низькому рівні, з мінімальними значеннями: - 5,46% у 2016, -12,6% у 2017, та -1,93% у 2018, що свідчило про незначну збитковість активів банків. Лише в 2019 році ROA став додатним, а у 2020 році продовжував зростати, досягнувши 4,72%. Проте темпи зростання уповільнювалися, і в 2021 році цей показник склав 4,26%, а у 2022 році — 3,11%.

Показник прибутковості активів банку (ROA) відображає, наскільки ефективно менеджмент банку управляє активами для отримання чистого прибутку. Він характеризує ефективність використання всіх активів, що є в розпорядженні банку, і показує результативність політики управління активами.

Технічно ROA обчислюється як співвідношення чистого прибутку банку після сплати податків до загальних активів банку, що демонструє, скільки чистого прибутку генерує одна одиниця активів банку. Оптимальне значення цього показника становить 1% і більше. Наприклад, значення ROA на рівні 4,72% станом на кінець 2019 року означає, що кожен 100 грн. активів банків України приносили 4,72 грн. чистого прибутку протягом року. Це високий показник ефективності, хоча в попередні роки використання ресурсів в цілому по системі було збитковим.

2.2.Оцінка фінансових результатів діяльності А-Банк

Головним показником ефективності управління розвитком банківського бізнесу є динаміка чистого прибутку, яка вказує на зростання чи зниження фінансових результатів. Фінансовий результат банків України був від'ємним протягом тривалого періоду до 2017 року, коли банківський бізнес був збитковим.

У 2017 році негативна тенденція збитковості банків почала змінюватися, і вже з цього року банки почали покращувати свої фінансові результати, хоча ще не вийшли на прибуток. Чистий прибуток був зафіксований у 2018 році, після чого в 2019 році він продовжив зростати. Проте, темпи зростання прибутку сповільнилися в 2020 та 2021 роках.

Рівень капіталізації банку є важливим агрегованим показником, який відображає достатність капіталу як окремих банків, так і банківської системи загалом. Зростання рівня капіталізації є ключовим фактором для забезпечення стабільного розвитку банківського бізнесу.

Глибока криза, викликана поточною війною, створює значні ризики для банківської системи України. Найбільші виклики попереду, і найбільшою загрозою на сьогодні є реалізація кредитного ризику. За оцінками експертів, очікується втратити до 20% кредитного портфеля. До травня 2022 року загальний обсяг непрацюючих кредитів зріс на 12,4 млрд грн, що стало результатом погіршення якості кредитів. Багато банків змушені були формувати значні резерви (приблизно 33 млрд грн) під можливі збитки, що призвело до збитковості банківської системи, незважаючи на її операційну прибутковість.

Зниження якості кредитного портфеля, ймовірно, продовжуватиметься, оскільки війна спричиняє фізичне знищення багатьох підприємств та зменшення платоспроможності населення через зниження заробітних плат і втрату робочих місць. Для підтримки банків у кризових умовах Національний

банк України (НБУ) проводить політику регуляторних послаблень, що дозволяє банкам залишатися на плаву.

Враховуючи попередні фінансові кризи (2008-2010, 2015-2017 роки), банківський сектор України почав активно розвивати альтернативні джерела доходів. Після кожної з криз, коли погіршення економічної ситуації спричиняло зниження процентних надходжень і зростання витрат, банки змушені були шукати нові способи забезпечення прибутковості.

Результати оцінки операційної ефективності за групами банків України виявляють цікаву динаміку. У розрізі груп банків лише іноземні банки продовжували демонструвати стабільно високу операційну ефективність протягом кількох останніх років. Це свідчить про добре налагоджену організацію бізнесу та ефективне управління витратами у цих установах, навіть в умовах економічних і політичних труднощів.

Натомість, у всіх інших групах банків спостерігалось поліпшення операційної ефективності порівняно з минулим роком. Проте, у приватних банках з українським капіталом операційні витрати зросли значно швидше, ніж у секторі в цілому — вдвічі швидшими темпами. Це може свідчити про внутрішні проблеми у цих банках, такі як неефективне управління витратами, високі операційні витрати або додаткові витрати на адаптацію до змін у фінансовому середовищі.

Таким чином, хоча в цілому спостерігається покращення показників, група приватних банків з українським капіталом потребує додаткових зусиль щодо оптимізації витрат і підвищення операційної ефективності для підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Низький рівень операційної ефективності державних банків, окрім "Приватбанку", обумовлений кількома факторами. Основними причинами є погані результати роботи таких банків, як Ощадбанк і Укрексімбанк. Висока частка операційних витрат у доходах, що вимірюється через показник CIR (Cost-to-Income Ratio), виникає через високу вартість фінансування та низьку дохідність кредитного портфеля. Така ситуація, ймовірно, збережеться, якщо не

будуть здійснені кроки щодо зниження ставок за депозитами та формування якіснішого кредитного портфеля, що дозволить знизити витрати і підвищити прибутковість.

Щодо російських банків, з початку війни проти України їхня операційна ефективність значно знизилася. Це можна пояснити тим, що українське населення, з огляду на політичну ситуацію, стало менш схильним до довіри та користування послугами російських фінансових установ, що також негативно вплинуло на їхній бізнес.

«Приватбанк», в свою чергу, продемонстрував значні успіхи в зниженні операційних витрат і підвищенні ефективності завдяки переорієнтації на високодохідне споживче кредитування, зниженню вартості депозитів та зростанню комісійного доходу від операцій з населенням. Це дозволило банку зберегти конкурентні позиції на ринку та досягти кращих показників CIR порівняно з іншими державними установами.

Чиста процентна маржа (NIM) банків системи України продемонструвала зростання в 2021 році, досягнувши рекордного рівня в 5,8%. Це зростання стало можливим завдяки високому спреду між процентними ставками за роздрібними кредитами, попит на які зростав, і зниженим ставкам за депозитами. Хоча темпи зростання чистого процентного доходу знизилися в порівнянні з попередніми роками, відзначено, що ставки за кредитами зменшуються швидше, ніж ставки за депозитами, що стало наслідком зниження облікової ставки Національного банку України.

Щодо різних груп банків, то найвищу і найбільш стабільну чисту процентну маржу продемонстрували іноземні банки, де цей показник зростав від 6,3% у 2017 році до 8,2% у 2020 році. Банки з приватним капіталом також показали позитивну динаміку, де маржа зросла з 2,9% у 2015 році до 7,3% у 2020 році. Водночас державні банки, включаючи Ощадбанк та Укресімбанк, мали значно нижчі показники, з постійним зниженням до 2019 року (2,1%) і незначним зростанням до 2,4% у 2020 році.

Особливим випадком є АТ КБ «Приватбанк», який після різкого падіння маржі в 2016 році (до 0,1%) з 2017 року почав активно збільшувати цей показник і досяг 7,0% у 2020 році. Відтак, низька чиста процентна маржа залишається характерною для державних банків, за винятком Приватбанку, який значно покращив свої показники.

Показник ROE (Return on Equity) є одним з найважливіших для оцінки ефективності управління розвитком банківського бізнесу. У поєднанні з чистою процентною маржею та CIR (Cost-to-Income Ratio), ROE дає змогу здійснити більш об'єктивну оцінку ефективності банківського бізнесу та управлінських стратегій в умовах змінного економічного середовища.

Висновок щодо ефективності управління розвитком банківського бізнесу в Україні на 01.10.2022 року підтверджується за результатами аналізу основних фінансових показників, таких як ROE, ROA, CIR, чиста процентна маржа, структура операційного доходу та чистий прибуток. Загалом, банківський сектор показує позитивні результати і вважається ефективним після виходу з кризи в 2019 році. Це підтверджується не тільки зростанням абсолютного прибутку, а й поліпшенням показників рентабельності активів (ROA) та рентабельності капіталу (ROE).

Однак, при цьому приватні банки та деякі інші державні банки все ще мають високі витрати відносно доходів, що впливає на їх прибутковість і ефективність. Найгірші показники CIR спостерігаються в приватних банках (67,1%) та інших державних банках (67,3%), що свідчить про надмірні операційні витрати цих установ. Найкращі результати щодо ефективності управління операційними витратами мають АТ КБ "Приватбанк" (CIR = 25,8%), що підтверджує його високі досягнення в плані управління витратами та доходами. Іноземні банки також демонструють відносно високі показники CIR (48,6%).

Хоча банківський сектор загалом є прибутковим і ефективним, темпи зростання банків у 2021 році значно сповільнилися, що викликає занепокоєння щодо стабільності та подальшого розвитку цього сегмента. Питання

подальшого зниження витрат та покращення якості кредитного портфеля залишаються важливими для досягнення більшої ефективності банківського бізнесу в майбутньому.

2.3. Аналіз результативних показників діяльності А-Банк

Акціонерне товариство «Акцент-Банк» (далі А-банк) зареєстрований Національним банком України 30 жовтня 1992-го року під назвою «Київприватбанк», правонаступником якого в подальшому став Український кредитний банк. У 2007 році установа була перейменованій в Акцент-Банк (А-Банк), а головний офіс переїхав з Києва в Дніпропетровськ.

За даними порталу «Мінфін» станом на 1 липня 2023 року А-Банк показав наступні фінансові результати (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Фінансові показники діяльності А-Банку станом на 1 липня 2023 року

№ з/п	Показник	Значення, (млн. грн.)
1	Розмір кредитного портфеля	6595,26
2	Резерви під кредитні ризики	-4496,93
3	Активи	20622,58
4	Ліквідні кошти	2138,13
5	Власний капітал	2631,08
6	Статутний капітал	1514,5
7	Кошти банків	623,37
8	Загальний обсяг внесків	16803,09
9	Депозити фіз. осіб	-
10	Депозити фіз. осіб за попередній квартал	-
11	Зобов'язання	17991,51
12	Чистий прибуток	205,86

* Сформовано автором за даними порталу «Мінфін»

Акціонерне товариство «Акцент-Банк» (А-Банк) показало чудові результати за перші сім місяців 2023 року, досягнувши чистого прибутку в 205,86 млн грн, що свідчить про ефективну операційну діяльність та правильну реалізацію збалансованої кредитно-фінансової політики. Це також свідчить про

здатність банку адаптуватися до змін у економічному середовищі та забезпечувати сталий розвиток навіть в умовах турбулентності.

Особливо варто відзначити, що А-Банк активно працював як в сегменті роздрібного кредитування, так і в корпоративному секторі, зокрема, підтримуючи підприємців. Це допомогло банку утримати стабільність у своїй діяльності та значно збільшити свою частку на ринку кредитування, що відображається на його високих позиціях в рейтингах.

Такі результати підтверджують, що А-Банк здатний не лише підтримувати стабільність в умовах економічних випробувань, але й успішно розвиватися, нарощуючи обсяги бізнесу. Важливим фактором є збереження фінансової стійкості і вчасне коригування бізнес-політики для забезпечення сталого росту в майбутньому.

Таблиця 2.3.

Рейтинг стійкості А-Банку на 1 липня 2023 року

№ з/п	Показник стресостійкості	Бали (max – 5)
1	Загальний бал	3,15
2	Залежність від вкладів фізичних осіб	1
3	Якість фондування	2
4	Прибутковість, %	4,67
5	Ліквідність, %	4,67
6	Достатність капіталу, %	4,33
7	Масштаб діяльності банку	3,32

* Сформовано автором за даними порталу «Мінфін»

Рейтинг стійкості банків від порталу «Мінфін» є важливим інструментом для оцінки фінансової стабільності банків, оскільки він ґрунтується на офіційних даних та відкритих джерелах. За цією системою оцінки банки отримують бали від 1 до 5 залежно від таких факторів, як якість активів, ліквідність, можливість зовнішньої підтримки, приріст вкладів, платіжна репутація тощо.

А-Банк, з рейтинговим балом 3,32, зайняв 19-у позицію серед 32 банків, що потрапили до цього рейтингу. Це свідчить про досить хорошу стійкість банку до стресів і його здатність підтримувати довіру вкладників. Урахування

таких критеріїв, як ліквідність та якість активів, дозволяє А-Банку ефективно адаптуватися до змін на ринку та стабільно функціонувати навіть у складних економічних умовах.

Хоча він займає середню позицію в рейтингу, це підтверджує, що А-Банк має помірковану фінансову стійкість, зберігаючи достатній рівень довіри з боку вкладників і демонструючи потенціал для подальшого розвитку та підтримки своєї стабільності в майбутньому.

Таблиця 2.4.

Рейтинг лояльності вкладників А-Банку на 1 липня 2023 року

№ з/п	Лояльність вкладників	Бали (max – 5)
1	Загальний бал	4
2	Частка банку на ринку роздрібних депозитів	4
3	Абсолютне зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал	3
4	Відносне зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал	3
5	Досвід роботи на ринку	5
6	Платіжна репутація банку	5

* Сформовано автором за даними порталу «Мінфін»

За підсумками 2023 року та першої половини 2024 року, А-Банк демонструє значні успіхи в розвитку свого бізнесу, зокрема, суттєве зростання кредитного портфеля, що свідчить про ефективну стратегію розвитку. Зокрема, станом на 1 липня 2023 року його кредитний портфель досяг 6595,26 млн. грн. Підвищення обсягів кредитування як серед юридичних, так і фізичних осіб є важливим показником того, що банк зміг зберегти та наростити свою позицію навіть у складних економічних умовах.

У рейтингах банківської діяльності А-Банк також займає лідируючі позиції, що підкріплюється його високими результатами в таких аспектах:

- Народний рейтинг – 1 місце, що вказує на високу довіру з боку клієнтів.
- Рейтинг стійкості – 13 місце, що свідчить про гарну фінансову стабільність і здатність протистояти ринковим коливанням.

- Рейтинг за депозитами фізичних осіб – 19 місце, що вказує на довіру вкладників до банку.
- Рейтинг за регулятивним капіталом – 15 місце, що є важливим для забезпечення стабільності банківської установи.
- Рейтинг за наданням кредитів фізичним особам – 4 місце, що підтверджує активну роботу банку в секторі роздрібного кредитування.

Структура власності А-Банку, як зазначено, поділяється між чотирма особами з родини Суркісів, що може впливати на корпоративну стратегію та управлінські рішення, направлені на подальший розвиток установи.

Ці результати свідчать про стабільність і зростання банку в умовах фінансової нестабільності та економічних труднощів, а також про успішне управління кредитними та депозитними портфелями.

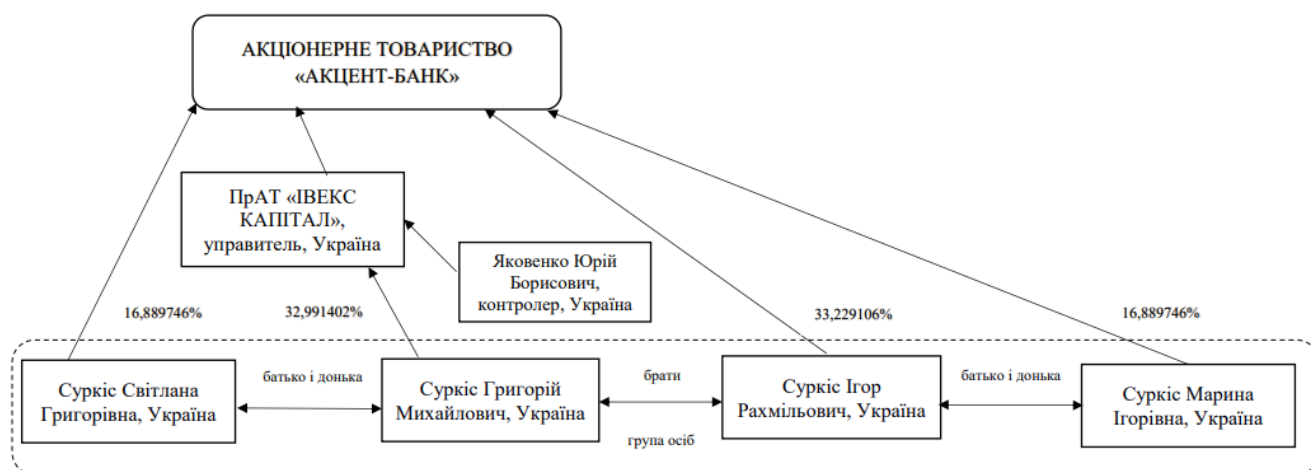


Рис. 2.5. Схематичне зображення структури власності, АТ «АКЦЕНТ-БАНК» станом на 01.01.2023 року

Для аналізу кредитних операцій А-Банку в 2020-2022 роках важливо розглянути динаміку наданих кредитів клієнтам (табл. 2.5). Важливою частиною цього аналізу є оцінка змін у структурі кредитного портфеля за зазначений період та ідентифікація основних трендів у кредитній політиці банку.

Ключові аспекти, які можуть бути проаналізовані на основі таких даних:

1. Загальний обсяг кредитів: зростання чи скорочення загального обсягу наданих кредитів у зазначений період дозволяє оцінити, наскільки активно А-Банк надавав кредити своєму клієнтському сегменту (як фізичним, так і юридичним особам). Слід звернути увагу на зростання або зниження кредитного портфеля в цілому.

2. Структура кредитного портфеля: кредити фізичним особам: важливим є розгляд зростання роздрібного кредитування, включаючи споживчі кредити, іпотечне кредитування та автокредити; кредити юридичним особам: зростання кредитування бізнесу може бути важливим для оцінки підтримки малого та середнього бізнесу, а також великих корпоративних клієнтів.

3. Кредити за типами: кредити на будівництво житла: аналіз такого виду кредитування дає змогу оцінити, наскільки активно А-Банк підтримує житлове будівництво та інвестиції в цю сферу; операції репо та факторинг: такі операції можуть бути важливими для розширення бізнесу А-Банку в специфічних сегментах фінансових послуг.

4. Кредитні ризики та якість кредитного портфеля: важливим є аналіз збільшення чи зниження рівня проблемних кредитів, зокрема з урахуванням можливих втрат через несплату позик клієнтами. Зміни в обсягах резервів на покриття ризиків також мають важливе значення для розуміння стану кредитної політики.

5. Динаміка кредитних ставок: Оцінка того, як змінилися ставки за різними видами кредитів, дає змогу визначити, чи стало кредитування більш доступним для клієнтів А-Банку, а також вплив зовнішніх економічних факторів, таких як облікова ставка НБУ.

На основі аналізу таких показників можна оцінити, чи зберігає А-Банк свою стабільність в умовах економічних змін, а також визначити ефективність банку в розширенні та управлінні своїм кредитним портфелем.

Таблиця 2.5.

Динаміка кредитів клієнтів А-Банку у 2021-2023 рр., (млн. грн.)

Показник	Роки			Абс.відх., млн.грн.		Відн. відх., %	
	2021	2022	2023	2023/ 2022	2023/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
<i>Кредити ФО</i>	6308,5	8289,6	4965,6	-3324,0	-1342,9	-40,1	-21,3
Кредитні картки	3507,7	4509,9	3104,2	-1405,7	-403,5	-17,0	-6,4
Споживчі кредити ФО	2126,6	2645,3	1063,7	-1581,6	-1062,9	-19,1	-16,8
Автокредитування ФО	296,2	203,2	129,4	-73,8	-166,8	-0,9	-2,6
Фінансовий лізинг ФО	194,4	433,4	266,9	-166,5	72,5	-2,0	1,1
Іпотечне кредитування ФО	14,6	10,7	5,5	-5,2	-9,1	-0,1	-0,1
Інші кредити ФО	169	487	395,7	-91,3	226,7	-1,1	3,6
<i>Кредити ЮО</i>	622,6	693,6	550,8	-142,8	-71,8	-1,7	-1,1
Всього кредитів, наданих клієнтам	6931,1	8983,2	5516,4	-3466,8	-1414,7	-41,8	-22,4

Кредити фізичним особам у 2021 році становили 6308,5 млн. грн., у 2022 році – 8289,6 млн. грн., у 2023 році – 4965,6 млн. грн. Абсолютне відхилення протягом 2023/2022 становило -3324 млн. грн. або -40,1%; протягом 2023/2021 становило -1342,9 млн. грн. -21,3%. Протягом 2021-2023 рр. споживчі кредити фізичним особам становили в абсолютному значенні -1062,94 млн. грн. (-16,8%), протягом 2022-2023 рр. становили в абсолютному значенні -1581,6млн. грн., відносному – -19,1%.

Загальний обсяг кредитів, наданих клієнтам у 2021 році становили 6931,1 млн. грн., у 2022 році – 8983,2 млн. грн. та у 2023 році – 5515,4 млн. грн. відповідно. Абсолютне відхилення протягом 2023/2022 рр. становило -3466,8 млн. грн., відносне - 41,8%; протягом 2023/2021 рр. – -1414,7 млн. грн. або - 22,4%.

Депозитні операції банків полягають у залученні коштів у вклади та розміщення ощадних (депозитних) сертифікатів. Саме завдяки залученим у вклади (депозити) грошових коштів населення та юридичних осіб банки можуть здійснювати інші операції. У зв'язку з цим правове регулювання

зазначених відносин має надзвичайно важливе значення. Проаналізуємо рахунки клієнтів А-Банку у 2020-2022 рр. в динаміці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Динаміка рахунків клієнтів А-Банку у 2020-2022 рр., (млн. грн.)

Показник	Роки			Абс.відх., млн.грн.		Відн. відх., %	
	2020	2021	2022	2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
<i>Поточні рахунки та депозити до запитання</i>	1249	2964,1	5186,6	2222,5	3937,6	75,0	315,3
фізичні особи	726,7	1247,9	3366,7	2118,8	2640,0	71,5	211,4
юридичні особи	522,3	1716,2	1819,9	103,7	1297,6	3,5	103,9
<i>Строкові депозити</i>	6335,9	8559,9	9385,8	825,9	3049,9	27,9	244,2
фізичні особи	5617,5	7926,7	8487,1	560,4	2869,6	18,9	229,8
юридичні особи	718,4	633,2	898,7	265,5	180,3	9,0	14,4
Всього рахунків клієнтів	7584,9	11524	14572,4	3048,4	6987,5	102,8	559,4

За даними таблиці 2.6. видно, що рахунки клієнтів представлені наступним чином: поточні рахунки та депозити до запитання, а також строкові депозити в розрізі фізичних та юридичних осіб.

Абсолютне відхилення по поточних рахунках та депозитів до запитання, протягом 2022/2021 рр. становило 2222,5 млн. грн., відносне – 75%; протягом 2022/2020 рр. абсолютне відхилення – 3937,6 млн. грн., відносне – 315,3%.

Сума строкових депозитів по А-Банку у 2020 році становили 6335,9 млн. грн., у 2021 році – 8559,9 млн. грн. та у 2022 році – 9385,8 млн. грн. відповідно. Абсолютне відхилення по даній статті рахунків клієнтів протягом 2022/2021 рр. становило 825,9 млн. грн., відносне – 27,9%; протягом 2022/2020 рр. абсолютне відхилення – 3049,9 млн. грн., відносне – 244,2%.

Загальний обсяг рахунків клієнтів у 2020 році становили 7584,9 млн. грн., у 2021 році – 11524 млн. грн. та у 2022 році – 14572,4 млн. грн. відповідно. Абсолютне відхилення по даній статті рахунків клієнтів протягом 2022/2021 рр. становило 3048,4 млн. грн., відносне – 102,8%; протягом 2022/2020 рр. абсолютне відхилення – 6987,5 млн. грн., відносне – 559,4%.

Висновки до розділу 2.

За останні 8 років з банківської системи України було виведено 98 банків, що демонструє значну реструктуризацію та очищення фінансового сектору. Станом на 01.10.2022 року в Україні функціонує 65 платоспроможних банків, з яких 44 показали прибуток, що свідчить про здатність частини банків до адаптації та отримання прибутку навіть в умовах економічної нестабільності. Чистий прибуток 44 банків, що отримали прибуток за перше півріччя 2022 року, склав 25,6 млрд. грн..

А-Банк, зареєстрований у 1992 році, демонструє наступні показники, зокрема: чистий прибуток за сім місяців 2023 року становив 205,86 млн. грн., що є позитивним сигналом про ефективність управлінських і фінансових стратегій банку. За розміром активів банк займає 14-у рейтингову позицію, що відображає стабільне становище серед українських фінансових установ.

У 2020 році обсяг кредитів становив 6931,1 млн. грн., у 2021 році цей показник зріс до 8983,2 млн. грн., але в 2022 році обсяг кредитів знизився до 5515,4 млн. грн. Абсолютне відхилення 2022/2021 рр. становило -3466,8 млн. грн. (-41,8%), що свідчить про значне зниження кредитної активності.

За період 2020-2022 рр. спостерігається значне зростання поточних рахунків і депозитів до запитання, з абсолютним відхиленням 2022/2021 рр. на рівні 2222,5 млн. грн. (75%), що вказує на збільшення ліквідних коштів у банку. Строкові депозити зросли з 6335,9 млн. грн. у 2020 році до 9385,8 млн. грн. у 2022 році, що свідчить про збільшення бажання клієнтів зберігати кошти в більш стабільних і довгострокових формах вкладень. Абсолютне відхилення протягом 2022/2021 рр. становило +825,9 млн. грн. (27,9%), що є позитивним показником стабільності банку в залученні довгострокових ресурсів. Загальний обсяг рахунків клієнтів зріс з 7584,9 млн. грн. у 2020 році до 14572,4 млн. грн. у 2022 році. Абсолютне відхилення 2022/2021 рр. становило +3048,4 млн. грн. (102,8%), що свідчить про значне зростання довіри клієнтів до банку, зокрема на тлі економічних викликів.

РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

3.1. Вплив цифровізації на стратегічне управління банком

Цифровізація банківської діяльності щороку все більше впливає не лише на способи залучення клієнтів та продаж банківських продуктів, а й трансформує основи організації банку як суб'єкта господарювання.

На сьогодні цифровізація банківництва в Україні сприяє впровадженню нових способів акумуляції, обробки, збереження та передачі банківських даних, а також значному зростанню їх обробної потужності й швидкості. Це, своєю чергою, спричинило трансформацію процесів залучення клієнтів, поширення банківських послуг і організації внутрішніх бізнес-процесів банку.

Паралельно з цим, цифровізація банківництва в Україні вимагає глибшого аналізу впливу ІТ-технологій на грошові потоки банків. Цей процес змінив систему фінансових відносин між учасниками ринку банківських послуг, підвищив рівень конкуренції на його сегментах та залучив до ринку, окрім небанківських фінансово-кредитних установ, також високотехнологічні компанії та стартапи категорії «Fintech».

Таким чином, менеджмент і персонал банку мають два варіанти подальшого стратегічного розвитку: обрати консервативну стратегію, що може призвести до суттєвого зниження конкурентоспроможності банку та втрати його позицій на ринку банківських послуг, або зосередитися на прогресивній стратегії. Остання вимагатиме значних фінансових інвестицій у впровадження інновацій з боку керівництва та швидкої адаптації працівників до змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі їхньої діяльності [32].

З огляду на це, важливим стає дослідження різних сценаріїв стратегічного розвитку банку залежно від рівня впровадження процесу цифровізації. У практиці ринку цифрових технологій сформувалися два основні підходи до класифікації моделей цифрового банкінгу. Зокрема, експерти компанії IBM виділяють чотири моделі організації банківської діяльності.

Перша модель, яка отримала назву «цифровий банківський бренд», характеризується тим, що менеджмент банку, прагнучи зберегти існуючу клієнтську базу, яка може скептично сприйняти нововведення, запускає новий цифровий банківський проєкт, орієнтований на прогресивну аудиторію споживачів банківських послуг. Цей бренд використовує всю інфраструктуру материнського банку, включаючи його банківські ліцензії, але при цьому впроваджує інноваційні банківські продукти.

Друга модель, відома як «банк з цифровими каналами», передбачає організацію банківської діяльності на базі ліцензій та бек-офісу материнського банку. Водночас продаж розроблених інноваційних банківських продуктів здійснюється через цифрові канали збуту, створені на основі власних ІТ-розробок.

Третя модель, відома як «цифровий філіал банку», полягає у створенні підрозділу, який має власний гнучкий бек-офіс, інноваційні банківські продукти та канали для їх розповсюдження. Цей підхід застосовується, оскільки великим банкам складно швидко трансформувати всі бізнес-процеси в цифровий формат.

Четверта модель, відома як «цифровий банк», являє собою банк нового покоління, який з самого початку будує свою діяльність на основі цифрових технологій. Основна особливість цієї моделі полягає в тому, що до 90% комунікації з клієнтами здійснюється через цифрові канали [27].

Отже, на основі розглянутих моделей цифровізації банківської діяльності можна зробити висновок, що вибір однієї з них залежить від розміру банку, його клієнтської бази, сегмента ринку, в якому він працює, а також наявних фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на реалізацію тієї чи іншої ІТ-технології. Таким чином, якщо банк однозначно обирає інноваційну стратегію розвитку, він може варіювати ступінь власної розробки технологій на кожному з трьох етапів діяльності: впровадження цифрових банківських продуктів, організації каналів їх продажу та роботи персоналу.

Перехід до дослідження цифрових технологій, які наразі застосовуються банками в Україні, передбачає детальніший розгляд кожної з них та визначення їхнього впливу на особливості діяльності банку, подальші стратегічні рішення менеджменту та фінансові потоки, що формуються під час реалізації обраної ІТ-технології:

1. Блокчейн. Це децентралізована фінансова система, моніторинг якої можуть здійснювати всі учасники. Наразі блокчейн є одним із найскладніших стратегічних інструментів, здатних кардинально змінити банківську діяльність. На його основі можна створювати електронний документообіг без посередників, системи обміну валют, криптовалют, високо захищені банківські рахунки та інші інновації. Все це дозволяє значно зменшити адміністративні витрати банку, які в умовах національної банківської системи складають майже половину непроцентних витрат.

2. Big Data. Технології обробки великих масивів даних у банківській діяльності пов'язані з аналізом інформації про клієнтів, що дозволяє формувати індивідуальні пропозиції на основі їхніх потреб, уподобань, застережень та рівня платоспроможності. Це дозволяє здійснювати сегментацію клієнтів банку, виявляти закономірності між даними та знаходити нових потенційних клієнтів. Такий підхід збільшує дохід від активізації продажу банківських продуктів. Крім того, технології обробки великих даних активно використовуються банками для протидії шахрайству з кредитними картками та іншими банківськими продуктами. Це включає аналіз значних масивів даних, що пов'язані з конкретними умовами або передумовами шахрайських дій, що дозволяє вжити превентивних заходів для попередження злочинів у майбутньому.

3. Digital Marketing. Це технології (інтернет-сайти, мобільні додатки), які дозволяють активно просувати банківські продукти серед широкого кола споживачів через цифрові канали, такі як контекстна реклама, банерна реклама, соціальні мережі, блоги тощо. В межах оптимізації фінансових результатів діяльності банку ці технології дозволяють не тільки зменшити витрати на

рекламу, але й значно підвищити ефективність її поширення через цифрові канали, розширюючи коло споживачів банківських послуг, які можуть побачити ці рекламні матеріали.

4. CRM + BPM (Customer Relationship Management and Business Process Management). Це технології у вигляді цифрових платформ комплексного управління взаємовідносинами з клієнтами та бізнес-процесами банку. Технологічний продукт, у вигляді програмного забезпечення, який дозволяє автоматизувати діяльність банку. Фінансовий ефект від застосування цих інноваційних технологій буде проявлятися у: зменшенні витрат на оплату праці персоналу, які будуть вивільнені в результаті оптимізації бізнес-процесів банку; отриманні додаткового доходу завдяки підвищенню швидкості проведення банківських операцій, що дозволить збільшити їх кількість; збільшенні продажів банківських продуктів завдяки підвищенню лояльності клієнтів через покращення якості їх обслуговування.

5. Grid-технології. Це система розподіленого обчислення, яка дозволяє досягти високої швидкості обробки даних і надійного їх зберігання завдяки запуску процесів на кількох серверах та подальшому акумулюванню результатів в єдину локацію. Застосування цих технологій також підвищує ефективність одночасного провадження кількох бізнес-процесів. З фінансової точки зору, впровадження Grid-технологій знижує витрати на закупівлю комп'ютерного обладнання та його підтримку.

6. Технології віртуальної реальності. У банківській діяльності ці технології використовуються для візуалізації витрат і прогнозування майбутніх заощаджень. Дослідження показали, що коли банківським клієнтам демонстрували їхнє майбутнє в пенсійному віці, це призводило до збільшення їхньої купівельної активності, що в свою чергу сприяло зростанню доходу банку.

7. NFC (Near Field Communication)-технології. Ця технологія дозволяє здійснювати розрахунки через смартфони, повністю усуваючи потребу в пластикових картках та платіжних терміналах, що розширюють їхні

функціональні можливості. З фінансової точки зору, застосування NFC-технологій дає змогу значно зменшити операційні витрати, пов'язані з випуском пластикових карток, виробництвом і встановленням платіжних терміналів та іншими витратами.

8. Чат-боти та віртуальні помічники. Ці технології дозволяють автоматизувати процеси комунікації з клієнтами банку, такі як інформування про стан рахунку, банківські послуги та продукти, безпеку заощаджень тощо. Використання чат-ботів та віртуальних помічників дозволяє надати миттєву допомогу клієнту у будь-який час доби. Крім того, ці технології, підвищуючи рівень обслуговування клієнтів і відповідно збільшуючи доходи банку, зменшують витрати на утримання додаткового персоналу.

9. Технології біометрії. Це новітні засоби ідентифікації власників банківських продуктів. На сьогодні в банківській діяльності використовуються фізичні характеристики людини, такі як обличчя, голос, відбитки пальців, для підвищення рівня безпеки фінансових операцій. Біометрія, зазвичай, застосовується в комплексі з іншими технологіями та впливає на фінансові потоки банку переважно через підвищення довіри споживачів до банківських послуг [11, 24, 37].

Таким чином, можна стверджувати, що менеджмент банку, враховуючи фінансові можливості та обрану модель стратегічного розвитку, здатний вибирати різноманітні цифрові технології, які допоможуть вирішити різні проблеми його діяльності, підвищити ефективність функціонування та забезпечити оптимізацію доходів і витрат.

3.2. Методичні засади визначення готовності банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі України

Глобалізаційні процеси та інтернаціоналізація діяльності підприємств призвели до значних змін у бізнес-процесах, особливо у зв'язку з впровадженням новітніх ІТ-технологій, які швидко поширюються по всьому

світу. Ці технології кардинально змінюють процеси виробництва, розповсюдження і купівлі товарів та послуг. Вони також впливають на організаційну структуру, методи роботи та специфіку діяльності персоналу.

У нових умовах, працівники повинні не тільки освоїти нові автоматизовані системи та технології, а й адаптуватися до змін у сфері інформаційно-комунікаційних та фінансових процесів. Це вимагає від організацій впровадження стратегії, яка забезпечує ефективну адаптацію персоналу до цих змін, а також швидке освоєння нових навичок і знань.

Декларування тезису щодо входження людства у четверту промислову революцію вказує на тенденцію зменшення людського втручання в виробничі процеси через автоматизацію та використання штучного інтелекту. Однак, незважаючи на технологічні досягнення, персонал залишається основним ресурсом для організації, оскільки люди мають ключову роль у прийнятті стратегічних рішень, управлінні змінами та інноваціях [19].

Менеджмент організацій в умовах таких трансформаційних змін повинен забезпечити створення умов для швидкої адаптації персоналу до нових вимог. Це включає впровадження системи управління персоналом, яка сприяє розвитку навичок, необхідних для ефективної роботи в умовах діджиталізації та автоматизації. Окрім того, необхідно формувати тактичні і стратегічні рішення щодо застосування нових інструментів управління персоналом, що дозволить організаціям адаптуватися до швидко змінюваного технологічного середовища.

В 21 столітті працівники стикаються з постійними змінами в умовах праці, засобах праці та функціональних обов'язках. Така динаміка вимагає від працівників не лише високої кваліфікації, але й здатності швидко адаптуватися до трансформаційних змін як у зовнішньому середовищі, так і в організаційних структурах. Ефективність їхньої роботи безпосередньо залежить від рівня цієї адаптації. У таких умовах критичним стає управління персоналом, що орієнтоване на прискорену адаптацію до нових умов, а також на підтримку їхнього розвитку.

Задача організаційного менеджменту полягає у визначенні і вимірюванні рівня готовності працівників до змін і створенні механізмів стимулювання цієї адаптації. Ключовими аспектами є ідентифікація сильних і слабких сторін працівників у контексті змін, а також розробка відповідних векторів мотивації та підтримки.

Проблеми адаптації працівників до трансформаційних змін є важливими для розуміння того, як змінюються умови праці, зокрема у фінансовій та банківській системах. Хоча питання адаптації активно досліджується в науці, переважно це стосується лише окремих аспектів. Крім того, значну частину досліджень у цій галузі здійснили закордонні вчені, що свідчить про міжнародний вимір цієї проблеми [41].

Вивчення і подальший розвиток механізмів, які допомагають організаціям та працівникам справлятися з трансформаціями, є важливою умовою для підтримки ефективності і конкурентоспроможності в умовах швидких технологічних змін.

У сучасних умовах трансформації банківської системи України, коли людський ресурс є ключовим для вирішення стратегічних завдань, важливим є розроблення методичних засад оцінювання готовності персоналу до змін. Це дозволить банкам ефективно управляти процесами адаптації працівників до швидких трансформацій і забезпечити їхню активну участь у змінах.

Сутність запропонованого науково-методичного підходу до оцінювання рівня адаптації працівників до трансформаційних змін в банківській системі полягає у формуванні системи етапів, які дозволяють комплексно оцінити готовність персоналу до змін.

Ключові етапи реалізації цієї моделі можуть включати:

1. Надання графічної інтерпретації п'ятивекторної карти готовності персоналу до змін, що дозволить візуалізувати готовність працівників на різних етапах трансформацій, оцінити їхню сприйнятливість до змін за кількома параметрами, такими як навички, мотивація, розуміння змін, підтримка керівництва та ін.

2. Обчислення на основі відносного показника координації проценту готовності працівників до змін, що дозволяє створити точніші метрики для оцінки готовності персоналу. Відносні показники будуть обчислюватися на основі порівняння поточного рівня готовності з оптимальним, що допоможе визначити, наскільки ефективно персонал адаптується до трансформацій.

3. Ідентифікація ключових деструктивних напрямків зміщення поточної позиції у порівнянні з оптимальним варіантом. Визначення слабких місць та проблем, що перешкоджають успішній адаптації, дозволяє керівництву своєчасно вжити заходів для їх усунення і поліпшення процесу трансформації.

4. Визначення рівня пріоритетності активізації незадіяних векторів розвитку організації, що допоможе визначити, які напрямки розвитку потребують уваги, та виявити потенціал для покращення у тих аспектах, які ще не розвиваються на достатньому рівні.

Завдяки такій комплексній оцінці банківські організації зможуть ефективно планувати і здійснювати адаптацію своїх працівників до змін, що сприятиме швидшій трансформації та підвищенню конкурентоспроможності банку в умовах швидко змінюваного ринку.

До оцінки готовності працівників банку до трансформаційних змін передбачає створення п'ятивекторної карти готовності. Ця карта є важливим інструментом для графічного відображення та оцінки готовності персоналу до змін на основі кількох критичних аспектів, які впливають на їх адаптацію до трансформацій у банківській системі.

Інтерпретація цієї карти здійснюється через декомпозицію п'яти ключових напрямків характеристики персоналу, зокрема [29]:

1. *Гендерно-вікова структура персоналу* – це аспект визначає демографічний склад співробітників, включаючи вікову категорію та гендерний баланс. Важливо оцінити, як ці фактори можуть впливати на сприйняття змін та здатність адаптуватися до нових умов. Наприклад, молодші працівники можуть бути більш відкритими до цифрових трансформацій, у той час як старші працівники потребують додаткового навчання та підтримки.

2. *Рівень кваліфікації персоналу.* Визначення рівня кваліфікації працівників є критичним для адаптації до нових технологій та процесів. Це включає як технічні знання, так і здатність до навчання та саморозвитку. Карта готовності повинна оцінювати, наскільки високий рівень кваліфікації необхідний для швидкої адаптації до змін і які галузі потребують додаткової підготовки.

3. *Рівень мотивації персоналу.* Мотивація є одним із основних чинників, що впливає на ефективність адаптації працівників до змін. Оцінка цього аспекту дозволяє зрозуміти, чи готові співробітники вкладати зусилля у навчання та адаптацію до нових умов. Мотивовані працівники з більшою ймовірністю успішно впроваджуватимуть нові стратегії та інструменти.

4. *Рівень продуктивності персоналу.* Продуктивність є важливим фактором для оцінки того, як зміни впливають на ефективність роботи працівників. Високий рівень продуктивності може бути індикатором того, що персонал швидко адаптується до нових технологій і організаційних змін, в той час як низька продуктивність може вказувати на необхідність додаткових тренінгів чи змін в організаційній структурі.

5. *Рівень корпоративної прихильності персоналу.* Цей параметр визначає лояльність працівників до організації та їх готовність підтримувати стратегічні ініціативи банку. Висока корпоративна прихильність забезпечує більшу підтримку змін, оскільки працівники будуть більш схильні підтримувати нові ініціативи і зберігати продуктивність в умовах змін.

Кожен з цих напрямків відображає важливі аспекти, які необхідно оцінювати при підготовці персоналу до змін. Графічна інтерпретація п'ятивекторної карти дозволяє візуалізувати поточний стан кожного з цих параметрів, а також визначити сильні та слабкі сторони в адаптації працівників, що є важливим для планування подальших дій щодо їх розвитку та підготовки до змін у банківській системі. Формалізація рівня готовності персоналу банку до трансформаційних змін є важливим етапом у розвитку ефективного управління персоналом в умовах цифрових та організаційних змін.

Графічна інтерпретація таких інтегральних параметрів як гендерно-вікова структура, рівень кваліфікації, мотивація, продуктивність та корпоративна прихильність дозволяє вирішити три основні завдання для менеджменту банку:

1. Визначення поточного рівня готовності персоналу до змін - використовуючи графічну формалізацію, можна легко встановити кількісне значення готовності персоналу до трансформаційних змін у відсотках. Це дає змогу оцінити, наскільки добре персонал готовий до змін і якими засобами можна покращити ситуацію. Така оцінка допомагає керівництву швидко визначити реальний стан на поточний момент і вжити необхідних заходів.

2. З'ясування потенційних можливостей для покращення рівня адаптації персоналу до змін - визначення еталонного рівня готовності персоналу дозволяє встановити оптимальний рівень адаптації для кожного з параметрів. Це допомагає менеджменту зрозуміти, у яких областях персонал найбільше потребує підвищення кваліфікації чи підтримки. Графічна інтерпретація дозволяє також легко порівняти поточні значення з ідеальними, визначаючи таким чином можливі напрямки покращення.

3. Визначення сильних і слабких сторін персоналу - графічна інтерпретація дозволяє виділити як сильні, так і слабкі аспекти в підготовленості персоналу. Це може включати, наприклад, відсутність належної кваліфікації, низький рівень мотивації або проблеми з продуктивністю. Розуміння цих аспектів дозволяє розробляти точкові стратегії для вдосконалення рівня адаптації кожної групи працівників.

Оцінка за допомогою графічної формалізації сприяє виявленню більш точних і швидких результатів, дозволяючи менеджменту банку приймати ефективні рішення щодо подальших дій, таких як: програми навчання та підвищення кваліфікації; коригування мотиваційних стратегій; визначення напрямків для розвитку корпоративної культури та покращення рівня корпоративної прихильності [39].

Загалом, застосування такого підходу дозволяє організації розробляти гнучкі, ефективні стратегії для забезпечення успішної адаптації до

трансформаційних змін і підвищення рівня готовності персоналу до нових викликів.

Узагальнюючи розроблені підходи стратегічного управління банком, можна виокремити три основні вектори, які повинні взаємодіяти в єдиній концептуальній моделі для ефективного управління банківською діяльністю, особливо в умовах трансформаційних змін. Ці вектори є важливими для формулювання стратегії, яка має на меті оптимізацію бізнес-процесів та досягнення високих результатів в рамках сучасних викликів.

Таким чином, для успішної трансформації та розвитку банківської системи в умовах постійних змін необхідно формувати стратегічні підходи, що враховують зовнішні та внутрішні фактори, нормативні вимоги, а також оцінку ефективності і готовності персоналу до змін. Комбінація цих елементів дозволить банку зберігати свою конкурентоспроможність, адаптуватися до змін та забезпечити стійкість на ринку банківських послуг.

3.3. Ідентифікація складових маркетингової стратегії банку на ринку фінансових послуг

Цифровізація економіки значно вплинула на всі її аспекти, змінюючи традиційні правила та механізми функціонування відповідно до глобальних тенденцій діджиталізації. Вона змусила світ переглянути підходи до ведення бізнесу, модернізувати старі та створити нові методи роботи, адаптовані до сучасних умов, а також швидко реагувати на динамічні зміни як у національних, так і в глобальних економічних секторах.

Банківська система належить до тих секторів економіки, які найбільш охоче впроваджують інновації та цифрові рішення, орієнтовані на персоналізацію банківських послуг, що є особливо актуальним у сучасних умовах. Розширення сфери цифровізації банківських послуг обумовлене розвитком персоналізованого банкінгу з кількох ключових причин. По-перше, персоналізація виступає важливою конкурентною перевагою сучасного банку,

що орієнтується на задоволення індивідуальних потреб клієнтів. По-друге, індивідуальний підхід у банківській сфері ефективно відповідає на особисті, фінансові та психологічні очікування користувачів банківських послуг. По-третє, зміна мотивів споживання фінансових послуг передбачає адаптацію банківських рішень до способу життя та потреб клієнтів, що сприяє розвитку концепції life-style-банкінгу.

Значущість цього питання обумовлюється кількома важливими факторами. З теоретичної точки зору, відкриваються можливості для розвитку та впровадження інноваційних цифрових технологій у сфері онлайн-банкінгу. З практичної точки зору, використання алгоритмів класифікації банків за рівнем цифровізації надає дієвий інструмент для визначення ключових чинників сталого розвитку банків в умовах діджиталізації фінансового ринку.

Розглянуті концепції підтверджують складність і суперечливість феномену цифрової трансформації банків в умовах дистанційного обслуговування клієнтів у контексті дотримання принципів соціально-етичної концепції маркетингу. Ці визначення, хоча й різняться у деталях, висвітлюють ключові аспекти цифрової трансформації банківської справи з урахуванням принципів соціально-етичного маркетингу, а саме: застосування «потрійного підходу» до інтернет-банкінгу; повага до інтересів усіх зацікавлених сторін онлайн-пропозицій; інтеграція до процесів сталого розвитку, зокрема в галузі інформаційних технологій; громадянська та відповідальна позиція інтернет-банкінгу; дотримання правових і етичних стандартів.

Основними мотивами фінансування впровадження та розвитку концепції цифрової трансформації банків на основі дистанційної підтримки клієнтів відповідно до принципів соціально-етичної концепції маркетингу є: усвідомлення важливості соціальної відповідальності в процесі реалізації цифрової трансформації банківської діяльності; підвищення конкурентоспроможності банку завдяки впровадженню принципів соціально-етичного маркетингу; перспектива виходу банку на міжнародний ринок; необхідність зниження рівня негативного сприйняття банку в суспільстві.

Цифрова трансформація банківської сфери в дистанційному обслуговуванні клієнтів, базована на принципах корпоративної соціальної відповідальності, може принести низку переваг: зміцнення репутації та покращення іміджу банку серед зацікавлених сторін і конкурентів; зростання лояльності клієнтів, особливо у випадках довгострокових партнерських відносин; підвищення продуктивності та мотивації співробітників до освоєння цифрових технологій через впровадження освітніх ініціатив і програм особистісного розвитку [35].

Перехід від традиційної фізичної бізнес-моделі до цифрової стався за порівняно короткий період. Під час пандемії COVID-19 спостерігався швидкий розвиток банківського бізнесу в напрямку цифрової оптимізації та персоналізації віртуальної взаємодії між банком і клієнтом.

Використовуючи відкриті стандарти API, створені робочою групою Open Banking, а також директиву ЄС PSD2 щодо платежів, банки почали застосовувати дані клієнтів, отримані від інших організацій, відповідно до вимог політик захисту персональних даних, щоб покращити якість банківських послуг. Водночас клієнти отримали можливість передавати права на управління своїми фінансовими операціями третім сторонам.

Ці нововведення спричинили розбіжності між традиційним і цифровим банкінгом: усі моделі, що функціонували до впровадження відкритих стандартів API, почали називати традиційним дистанційним банкінгом, а ті, що з'явилися після цього, – цифровим банкінгом (Akhter et al., 2020; Waabdullah et al.).

З урахуванням особливостей цифрового банкінгу, можна стверджувати, що цифровий банкінг є новітньою технологією та функціональною надбудовою, яка забезпечує створення єдиного фінансового ринку для дистанційного обслуговування клієнтів, орієнтуючись на потреби окремих роздрібних клієнтів, компаній та принципи соціально-етичної концепції маркетингу.

Ефективна маркетингова стратегія банків у умовах діджиталізації передбачає застосування нових інструментів - драйверів цифровізації банківських послуг, заснованих на корпоративній соціальній відповідальності. Це дозволить значно підвищити конкурентоспроможність банків, забезпечуючи належний рівень дистанційного обслуговування клієнтів [31].

Розробка моделі кластеризації для банків на основі ступеня їх цифровізації в контексті дистанційного обслуговування клієнтів дозволить: визначити ефективну взаємодоповнюваність важелів цифровізації банків, що сприятиме досягненню необхідного рівня корпоративної соціальної відповідальності; валідувати систему індикаторів для оцінки рівня корпоративно-соціальної відповідальності цифровізації банків у контексті віддаленого обслуговування клієнтів та запропонувати методи визначення індикаторів, що можуть бути активаторами або дезактиваторами цього процесу.

Процеси цифрової трансформації мають незаперечний вплив на формування напрямків удосконалення банківських операцій, що включають нові способи взаємодії з клієнтами, а також вдосконалення банківських процесів і продуктів. Реалізація інструментів діджиталізації та впровадження FinTech-рішень гарантують інноваційність банківських операцій і визначають ключові конкурентні пріоритети в банківському секторі економіки. Згідно з щорічним оглядом зрілості цифрового банкінгу, у 2020 році банки значно збільшили впровадження нових цифрових інструментів і процесів, таких як: відкрите рахункове обслуговування (до 34%), віддалена ідентифікація клієнтів і їх дистанційна перевірка (до 23%), а також безконтактні платежі (18%).

З метою розробки пропозицій щодо вирішення досліджуваної проблеми в роботі було реалізовано комплекс заходів для уточнення системи індикаторів діджиталізації банку та визначення методів їх оцінки в межах комплексного показника.

Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання:

- систематизовано параметри діджиталізації за сукупністю критеріїв та характеристик, визначено індикатори рівня діджиталізації банків за кожним

параметром. Для цього в роботі були використані методи узагальнення, групування та систематизації;

- визначено методи аналізу індикаторів діджиталізації банків. Для цього запропоновано застосовувати методи статичної, динамічної та структурної оцінки показників;

- обґрунтовано методи кількісної оцінки індикаторів та їх консолідації;

- для реалізації завдання запропоновано використання методів нормалізації та інтегрування за допомогою середньої арифметичної.

Результати узагальнення дозволили визначити та запропонувати систему ключових параметрів (груп індикаторів) оцінки діджиталізації банку за наступними характеристиками:

1. *Цифрові платформи банківської діяльності* - включають інтернет-банкінг та мобільний банкінг. До цифрових каналів банківських послуг також належать автоматизовані касові автомати (банкомати), цифрові кіоски, POS-машини та мобільні термінали.

Індикатори цієї характеристики діджиталізації мають надавати кількісну оцінку популярності каналів серед користувачів, що дозволить розробити стратегії для збільшення кількості споживачів та обсягу цифрових послуг банку. Це може включати аналіз кількості активних користувачів інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу, частоту використання банкоматів, цифрових кіосків і мобільних терміналів, а також динаміку зростання цих показників протягом часу.

У зв'язку з цією метою доцільним є розрахунок, моніторинг та аналіз:

- статичних показників: поширення цифрових платформ серед споживачів банківських послуг; кількість відвідувачів веб-сайту банку за певний період (місяць, квартал, рік); кількість зареєстрованих користувачів мобільних додатків банку; кількість брендированих онлайн-запитів; кількість банкоматів, POS-машин, мобільних терміналів; обсяг транзакцій через цифрові платформи; обсяг транзакцій через веб-сайт банку за певний період (місяць,

квартал, рік); обсяг транзакцій через мобільні додатки банку; обсяг транзакцій через банкомати, POS-машини, мобільні термінали.

- динамічних показників: поширення цифрових платформ серед споживачів банківських послуг: збільшення реєстрацій на веб-сайті банку за певний період (місяць, квартал, рік); збільшення зареєстрованих користувачів мобільних додатків банку за певний період (місяць, квартал, рік); збільшення кількості банкоматів, POS-машин, мобільних терміналів; обсяг транзакцій через цифрові платформи; збільшення обсягу транзакцій через веб-сайт банку за певний період (місяць, квартал, рік); збільшення обсягу транзакцій через мобільні додатки банку за певний період (місяць, квартал, рік).

Ці показники дозволяють оцінити як поточний стан розвитку цифрових платформ у банку, так і тенденції щодо їх росту та ефективності.

2. *Метою оцінки групи індикаторів цифрових банківських послуг є виявлення напрямів цифрової стратегії розвитку банківської діяльності, зокрема щодо продуктів і послуг, що сприятиме підвищенню її рентабельності.*

Індикатори оцінки цифрових послуг були систематизовані Alliance for Financial Inclusion за наступними категоріями, з чим ми погоджуємося, а саме: мобільні грошові гаманці; безфіліальні банківські операції; електронні гаманці, тобто рахунки електронних грошей, включаючи дебетові картки, картки NFC/RFID тощо. Це дозволяє більш детально аналізувати різноманітність цифрових банківських послуг, враховуючи їх типи, способи надання та методи оплати, що сприятиме точнішій оцінці ступеня цифровізації банківських послуг і їх впливу на розвиток банківської діяльності.

3. Третім аспектом оцінки рівня діджиталізації банків є *оцінка групи індикаторів цифрових комунікацій з клієнтами банку*. До таких індикаторів належать можливості використання соціальних мереж (Facebook, Instagram та інші), чат-ботів у месенджерах (Telegram, Viber та інші) для встановлення довгострокових продуктивних стосунків з клієнтами через консультативні послуги, поради, інформування про банківські продукти та послуги. Завдяки

цьому банки можуть збільшити свої доходи, використовуючи найкращі стратегії комунікації з клієнтами.

Оцінка цифрових комунікацій має важливе значення для визначення результативності різних комунікаційних каналів, що дозволяє розробити відповідні плани для збільшення кількості споживачів та обсягу цифрових послуг банку.

Індикатори для оцінки цифрових комунікацій можуть включати: кількість загальних та індивідуальних консультацій та порад, наданих через певний канал комунікації; кількість відгуків на опитувальні анкети, розміщені в певному каналі комунікації; кількість підписників у соціальних мережах.

Ці індикатори також доцільно аналізувати за допомогою статичних, динамічних та структурних показників, що дозволяє більш глибоко оцінити ефективність цифрових комунікацій і їх роль у розвитку банківських послуг.

Комплексне застосування наукових підходів до розробки маркетингової стратегії (системний підхід, ситуаційний підхід, клієнтоорієнтований підхід, конкурентоорієнтований підхід, продуктовий підхід, клієнтський підхід) дозволяє визначити основні цілі банку:

- перспективні цілі: формування комплексної соціальної маркетингової концепції; максимізація доходу акціонерів; максимізація прибутку; зростання масштабів діяльності банку.
- середньострокові цілі: збільшення частки ринку; зміна асортименту та випуск нових видів товарів та послуг; зростання доходів на одну акцію; зростання клієнтської бази банку.
- короткострокові цілі: орієнтація на інтереси споживачів; підвищення прибутковості активів і капіталу; підвищення кваліфікації персоналу [43].

Ці цілі допомагають банку визначити стратегічні напрямки розвитку, орієнтуватися на потреби ринку та споживачів, а також ефективно конкурувати в умовах швидких змін у фінансовому секторі.

Для успішного впровадження маркетингової стратегії банку в умовах діджиталізації важливо враховувати наступні драйвери діджиталізації в соціально-етичному аспекті:

1. Безпека та конфіденційність діджиталізації банкінгу: забезпечення захисту даних клієнтів і дотримання стандартів безпеки для мінімізації ризиків витоку інформації.

2. Доступність онлайн-систем: гарантування рівного доступу до цифрових послуг банку для всіх клієнтів, незалежно від технічних або фінансових можливостей.

3. Оплата праці та рівень диференціації: забезпечення адекватного рівня оплати праці, що відповідає мінімуму прожиткових стандартів, а також обґрунтований рівень диференціації оплати серед співробітників.

4. Залучення кваліфікованих кадрів: активне використання програм навчання та розвитку персоналу, а також підтримка через додаткові пенсійні програми для забезпечення висококваліфікованого кадрового потенціалу.

5. Підвищення довіри: публікація щорічного соціального звіту для зміцнення довіри серед місцевої спільноти, співробітників та акціонерів банку.

6. Задоволеність і лояльність клієнтів: створення умов для задоволення, лояльності та довіри електронних клієнтів через постійну взаємодію та високий рівень обслуговування.

7. Виконання податкових зобов'язань: підтримка репутації банку через своєчасне виконання податкових та інших зобов'язань перед державою.

8. Охорона праці та навколишнього середовища: забезпечення належних витрат на охорону праці, пов'язаних з умовами дистанційної роботи, а також відповідна частка витрат на охорону навколишнього середовища, що враховує екологічні аспекти діяльності банку.

Ці драйвери допомагають банкам не тільки підтримувати репутацію та соціальну відповідальність, а й сприяють створенню стійкої та етичної цифрової стратегії, яка відповідатиме вимогам сучасних клієнтів і регуляцій.

Впровадження запропонованого підходу до оцінки рівня діджиталізації банків у практику дозволить досягти таких переваг:

1. Ефективний аналітичний інструментарій для моніторингу, аналізу та оцінки тенденцій діджиталізації, що дасть можливість швидко реагувати на зміни в ринкових умовах і адаптувати стратегії.
2. Виявлення сильних і слабких сторін використання цифрових інструментів дозволяє банкам вдосконалювати свої підходи до надання послуг і підвищувати конкурентоспроможність на ринку.
3. Чітке визначення конкурентної позиції банку, що допоможе зрозуміти місце банку на ринку та розробити стратегії для зміцнення цієї позиції в умовах зростаючої цифровізації.
4. Розробка відповідних заходів для розвитку та впровадження нових технологій, що дозволить банкам зберігати або покращувати своє становище на фінансовому ринку через цифрову трансформацію.

Також варто зазначити, що стратегія розвитку фінансового сектору України, ухвалена Радою фінансової стабільності, відображає стратегічні цілі для підтримки цифровізації фінансових послуг. Це включає ініціативи щодо розвитку «цифрової фортеці» фінансового ринку, що корелює з пропонованими підходами: ініціативи цифровізації фінансових послуг - активне впровадження нових технологій, що сприяють розвитку цифрових фінансових послуг і безготівкових розрахунків; поширення безготівкових розрахунків та клієнтоорієнтованості, що дозволить забезпечити зручність і безпеку фінансових транзакцій для клієнтів, а також підвищити доступність послуг, віртуальні активи та цифрові гроші, які включають такі інструменти, як цифрові гроші НБУ, в повсякденне використання дозволить модернізувати фінансову інфраструктуру і посилити цифрову економіку.

Реалізація цих ініціатив стане важливим кроком на шляху до побудови більш інноваційного та конкурентоспроможного банківського сектору в Україні.

Висновки до розділу 3

В умовах цифровізації банківської системи дані стають одним із найважливіших активів для фінансових установ. Вони використовуються для прийняття стратегічних рішень, покращення взаємодії з клієнтами, вдосконалення фінансових продуктів і послуг, а також для оптимізації внутрішніх процесів. З огляду на це, банківським установам необхідно запроваджувати новітні інформаційні та технологічні рішення для обробки великих даних.

Наведені п'ять груп показників є важливими для оцінки готовності працівників банку до трансформаційних змін у банківській системі. Вони охоплюють різні аспекти діяльності та розвитку персоналу, що можуть суттєво вплинути на здатність банку адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити свою конкурентоспроможність в умовах цифровізації та інших трансформацій. Ці показники разом дають комплексну картину готовності банку до змін, а також дозволяють оцінити рівень розвитку персоналу, що є важливим для подальшої адаптації та успіху в умовах швидких трансформацій банківської системи.

Швидкість адаптації працівників банку до змін у банківській системі України можна оцінювати за допомогою відносного показника координації та п'ятивекторної карти характеристик готовності персоналу до змін. В умовах функціонування національної банківської системи доведено, що цей підхід дозволяє визначити процент готовності працівників банку до трансформацій, що дає змогу менеджменту оцінити очікувану ефективність від наявного персоналу. Окрім того, шляхом аналізу зміщення на графічному зображенні п'ятивекторної карти поточної позиції готовності співробітників у порівнянні з оптимальним варіантом можна визначити пріоритетні напрямки для активізації інструментів управління персоналом в рамках стратегічного управління банком.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасні трансформаційні процеси в банківській системі України обумовлені як глобальними зовнішніми викликами, так і внутрішніми змінами, що вимагають суттєвого оновлення механізмів стратегічного управління банками. У контексті глобальної діджиталізації бізнес-процесів змінюється роль банків в економіці, перетворюючи їх на повноцінні центри комплексного фінансового обслуговування.

Останні роки також ознаменувалися значною трансформацією банківської системи України, що проявилася в підвищенні вимог НБУ до розміру статутного капіталу банків, оптимізації регуляторних та наглядових органів, а також скороченні кількості банків на ринку. Ці зміни супроводжуються поглибленням економічної кризи та військовими конфліктами, що призводить до зниження довіри населення й бізнесу до банківської системи.

За таких умов стає критично важливим удосконалення підходів до адаптації банків до змін у ринковому середовищі. Це передбачає перегляд стратегії позиціонування на ключових ринках банківських послуг, технологічну та інфраструктурну модернізацію, а також підвищення рівня готовності персоналу до трансформацій. Усі ці напрями мають бути інтегровані в єдину систему стратегічного управління, яка відповідатиме сучасним викликам і потребам банківської діяльності.

На основі поєднання процесного, цільового, системного та комплексного підходів стратегічне управління банком можна визначити як цілеспрямовану діяльність, орієнтовану на час, виконавців і ресурси, що спрямована на досягнення якісних та кількісних цілей розвитку банку. Це включає зміцнення його стратегічної позиції на ключових сегментах ринку банківських послуг у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, з урахуванням ресурсного та функціонального потенціалу банку.

У процесі формування стратегічного управління банку трансформаційні зміни в банківській системі України слід розглядати як стимули для реінжинірингу бізнес-процесів банку та зміни напрямків його подальшого розвитку. Водночас функціональний та ресурсний потенціал банку необхідно оцінювати як параметри, що визначають можливі максимальні цільові орієнтири його стратегічного розвитку.

За останні 8 років з банківської системи України було виведено 98 банків, що демонструє значну реструктуризацію та очищення фінансового сектору. Станом на 01.10.2022 року в Україні функціонує 65 платоспроможних банків, з яких 44 показали прибуток, що свідчить про здатність частини банків до адаптації та отримання прибутку навіть в умовах економічної нестабільності. Чистий прибуток 44 банків, що отримали прибуток за перше півріччя 2022 року, склав 25,6 млрд. грн..

А-Банк, зареєстрований у 1992 році, демонструє наступні показники, зокрема: чистий прибуток за сім місяців 2023 року становив 205,86 млн. грн., що є позитивним сигналом про ефективність управлінських і фінансових стратегій банку. За розміром активів банк займає 14-у рейтингову позицію, що відображає стабільне становище серед українських фінансових установ.

У 2020 році обсяг кредитів становив 6931,1 млн. грн., у 2021 році цей показник зріс до 8983,2 млн. грн., але в 2022 році обсяг кредитів знизився до 5515,4 млн. грн. Абсолютне відхилення 2022/2021 рр. становило -3466,8 млн. грн. (-41,8%), що свідчить про значне зниження кредитної активності.

За період 2020-2022 рр. спостерігається значне зростання поточних рахунків і депозитів до запитання, з абсолютним відхиленням 2022/2021 рр. на рівні 2222,5 млн. грн. (75%), що вказує на збільшення ліквідних коштів у банку. Строкові депозити зросли з 6335,9 млн. грн. у 2020 році до 9385,8 млн. грн. у 2022 році, що свідчить про збільшення бажання клієнтів зберігати кошти в більш стабільних і довгострокових формах вкладень. Абсолютне відхилення протягом 2022/2021 рр. становило +825,9 млн. грн. (27,9%), що є позитивним показником стабільності банку в залученні довгострокових ресурсів. Загальний

обсяг рахунків клієнтів зріс з 7584,9 млн. грн. у 2020 році до 14572,4 млн. грн. у 2022 році. Абсолютне відхилення 2022/2021 рр. становило +3048,4 млн. грн. (102,8%), що свідчить про значне зростання довіри клієнтів до банку, зокрема на тлі економічних викликів.

Процес формування стратегічного управління банком має включати такі ключові елементи: аналіз пріоритетних сегментів ринку банківських послуг, визначення позиції банку на кожному з цих сегментів, оцінювання ефективності банківської діяльності під час реалізації попередньої стратегії розвитку, а також виявлення резервів для розширення діяльності банку в кожному сегменті ринку банківських послуг.

Визначення стратегічної позиції банку на конкретному сегменті ринку банківських послуг слід здійснювати шляхом обчислення трьохкомпонентного показника, який враховує такі аспекти: рівень конкурентного тиску на банк у кожному сегменті, потенційні можливості банку з огляду на рівень його прибутковості, а також різницю між досліджуваним банком і лідером сегмента за обсягами надання відповідних послуг.

Оцінювання рівня готовності персоналу банку до трансформаційних змін у банківській системі України доцільно здійснювати за допомогою графічної формалізації інтегральних параметрів, таких як: гендерно-вікова структура персоналу, рівень кваліфікації, мотивації, продуктивності, а також рівень корпоративної прихильності працівників банку. Побудова п'ятивекторної карти дозволяє керівництву банку приймати обґрунтовані стратегічні управлінські рішення щодо впровадження відповідних інструментів управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'як М. М., Хомош Ю.С. Ресурсний підхід у сучасному менеджменті. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 3. С. 119 – 122. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/21.pdf
2. Базадзе К. Методологічні засади та практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності банків (на прикладі банків у харківському регіоні): Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1 (8). С. 44-53.
3. Безродна О. С. Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2012. № 4. С. 113-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2012_4_12
4. Благун І. І. Аналіз систем стратегічного управління банками. Моделювання регіональної економіки. 2014. № 1. С. 310-319
5. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науководослідного інституту зв'язку. 2016. № 2. С. 51-58.
6. Войтович Р. Трансформація системи державного управління в умовах глобальної інтеграції. Вісник Національної академії державного управління. 2013. № 3-4. С. 13-24.
7. Герасименко, В. В. Економічна сутність і особливості банківської конкуренції та конкурентоспроможності банків. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. Суми: УАБС НБУ, 2011. Вип. 32. С. 6-14.
8. Говорушко Т. А., Ситник І. П., Немченко Т. О. Загрози і небезпеки розвитку інтернет-банкінгу в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 2. С. 74-78.
9. Гонта С. В. Категоріальний простір дослідження структурної трансформації національної економіки. Науковий вісник Полісся. 2016. № 3(7). С. 84-92.

10. Гребенюк Н. В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації української банківської системи. Сталий розвиток 2030: 204 Міжнародна міждисциплінарна конференція (м. Будапешт, 16-17 жовтня 2017 р.). Будапешт, 2017. С. 157-159.
11. Ілляшенко С. М. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком : монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2011. 644 с.
12. Карчева Г., Лернатович Р., Кавецький В. Використання технології блокчейн як фактор підвищення ефективності фінансової сфери. Банківська справа. – № 2. – 2017. – С. 110-119.
13. Кириченко О. А., Міщенко В. І. Банківський менеджмент : підручник. 2005. 831 с.
14. Коваленко В. В., Вербицька Я. Є. Конкурентоспроможність банків України в умовах економічної глобалізації. International Scientific and Practical Conference “World Science”. Joinery, 2016. № 1(50). Vol. 5. P. 35-38.
15. Коваленко Ю. М. Етапи інституційних трансформацій у банківській системі на теренах України. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка». 2015. Вип. 28. С. 119-124.
16. Коцюба І. І. Роль фінансового менеджменту в системі стратегічного управління банку. Наука й економіка. 2015. Вип. 1. С. 31-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2015_1_7
17. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка № 1, 2018 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf
18. Криклій О. А., Подвігін С. О., Утяганов І. Р. Система аналізу економічної ефективності банку з використанням методу DEA. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2013. Вип. 2. С. 230-238. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_2_31
19. Кудряк Ю. Особливості трансформації банківської системи України в умовах посилення регуляторних вимог до діяльності банків. Економіст. 2015.

№ 2. С. 25-30.

20. Левицька І. В., Цеханович Г. Є. Основні концепції формування маркетингової стратегії підприємства. Наукове товариство І. Кушніра. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=59280>

21. Мороз Л. В. Перспективи розвитку онлайн-банкінгу в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.13. С. 218-226.

22. О. С. Безродна, Чернявський І. Б. Методичний інструментарій вибору стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку. Ефективна економіка. №12. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6030>

23. Полуєктова Н. Р., Шагарова В. М. Оцінювання ефективності використання інформаційних систем підприємств на основі аналізу стохастичної границі. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 5 (167). С. 493-500.

24. Рашкован В., Корнилюк Р. Концентрація банківської системи України: міфи та факти. Вісник Національного банку України. 2015. № 234. С. 6-38.

25. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с. Бібліогр. : с. 480–485.

26. Соцька Ю.І. Методичні підходи до інтегральної оцінки конкурентоспроможності комерційного банку. Електронне фахове видання «Економіка та суспільство». 2016. № 2. URL: <http://economyandsociety.in.ua>.

27. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> 117. Статистичні дані Державної служби фінансового моніторингу України. URL: http://www.sdfm.gov.ua/articles.php?cat_id=83&lang=uk

28. Статистичні дані Міжнародного валютного фонду. URL: <http://data.imf.org/?sk=7A51304B-6426-40C0-83DDCA473CA1FD52&sId=1409773422141>

29. Статистичні дані Національного банку України. URL:

https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=23487024&cat_id=57896

30. Статистичні дані Світового банку. URL: <http://data.worldbank.org/indicator?tab=all>

31. Статистичні дані щодо кількості структурних підрозділів банків
URL:https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798
593

32. Ус С. А. Методи прийняття рішень : навч. посібник. Д. : Національний гірничий університет, 2012. 212 с.

33. Чернишова Л. І. Концепція комплексного підходу до стратегічного управління банківським капіталом. Праці Одеського політехнічного університету. 2011. № 2. С. 290-296. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu_2011_2_50

34. Чернявський І. Б. Порядок вибору стратегії регіонального розвитку філіальної мережі банку. Механізм регулювання економіки. 2014. № 4 (66). С. 155-161

35. Чмутова І. М., Максимова М. В. Оцінка ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку. Проблеми економіки. 2014. № 1. С. 292–297

36. Швець Ю. О. Критичний огляд існуючих в економіці підходів до визначення поняття стратегічне управління. Економіка та держава. 2014. № 7. С. 79-83.

37. Adjusting the Lens on Economic Crime Global Economic Crime Survey. PWC. 2016. URL: <http://www.pwc.com/gx/en/economic-crimesurvey/pdf/GlobalEconomicCrimeSurvey2016.pdf>

38. Anti-Money Laundering 2016. PWC. URL: <http://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/forensics/economic-crime-survey/antimoney-laundering.html>

39. Ascarya, Diana Y. The Competitiveness of Islamic Banks within Indonesian Dual Banking System. Paper, USIM Islamic Economics Conference (IECONS 2007): Comprehensive and Balanced Development among OIC Countries:

Cooperation, Opportunities, and Challenges.

40. Cooper W.W., Seiford L.M., Zhu Data J. Envelopment Analysis: History, Models, and Interpretations. ResearchGate. 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/226038831_Data_Envelopment_Analysis_His_tory_Models_and_Interpretations

41. Corruption Perceptions Index. Transparency International. URL: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016

42. Data on E-banking and e-commerce. Eurostat. URL: http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/isoc_bde15cbc