

**Вищий навчальний заклад
«НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ»**

Факультет економіки та інформаційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

на тему
**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ В КОНТЕКСТІ
ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ»**

Здобувача вищої освіти заочної форми
навчання

_____ Блажей Леонід Васильович
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник

_____ кандидат економічних наук, доцент
(вчений ступінь, наукове звання (доцент, професор))

_____ Антонова Олена Михайлівна
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

**Завідувач кафедри фінансів, обліку та
фундаментальних економічних дисциплін**

_____ кандидат економічних наук, доцент
(вчений ступінь (к.е.н., д.е.н.), наукове звання)

_____ Сугак Тетяна Михайлівна
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

ЗМІСТ

| | |
|---|-------|
| ВСТУП | - 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ | - 6 |
| 1.1. Теоретичні положення стратегічного управління банком | - 6 |
| 1.2. Теоретичні та практичні аспекти трансформації банківської системи | - 18 |
| 1.3. Концептуальні засади стратегічного управління банком з урахуванням впливу трансформаційних процесів в банківській системі | - 30 |
| Висновки до розділу 1..... | - 44 |
| РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ БАНКУ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЙОГО КОН'ЮНКТУРИ | - 46 |
| 2.1. Методичні засади діагностики ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг України | - 46 |
| 2.2. Визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг України | - 67 |
| 2.3. Оцінювання ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг | - 72 |
| Висновки до розділу 2..... | - 82 |
| РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ БАНКУ ДО ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ | - 84 |
| 3.1. Дослідження впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банку | - 84 |
| 3.2. Оцінювання технологічної та інфраструктурної складових діяльності банку та визначення її впливу на ефективність функціонування банку | - 94 |
| 3.3. Методичні засади визначення готовності банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі України | - 102 |
| Висновки до розділу 3..... | - 107 |
| ВИСНОВКИ | - 109 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | - 113 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні трансформаційні зміни банківської системи України відбуваються під впливом глобальних екзогенних викликів та ендогенних перетворень, які вимагають принципових змін механізмів стратегічного управління банком. Так, зокрема, відбувається глобальна діджиталізація бізнес-процесів банків, змінюється роль банків в економіці, вони стають повноцінними центрами з комплексного фінансового обслуговування. Поряд з цим за останні роки відбулась суттєва трансформація банківської системи України, що проявилось у підвищенні вимог НБУ до обсягу статутного капіталу банків, оптимізації структури органів регулювання та нагляду, зменшенні кількості банків на ринку та ін. Такі трансформаційні зміни у банківській системі України відбуваються на тлі поглиблення економічної кризи та розгортання військового конфлікту. Крім того, постійно зменшується рівень довіри населення та суб'єктів господарювання до банків. Все зазначене підкреслює актуальність удосконалення підходів до динамічної адаптації банків до трансформаційних змін у ринковому середовищі через перегляд засобів стратегічного позиціонування банку на пріоритетних сегментах ринку банківських послуг, технологічні та інфраструктурні зміни в його діяльності, підвищення рівня готовності персоналу банку до перетворень, що вимагає їх комплексного поєднання в цілісну систему стратегічного управління банку, побудовану у відповідності до сучасних реалій розвитку банківництва.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Фундаментальні засади стратегічного управління банку закладено в наукових працях таких зарубіжних дослідників як К. Балтроп (C. Barltrop), Д. Карлсон (D. Carlson), Т. Кох (T. Koch), Д. МакНотон (D. McNaughton), П. Роуз (P. Rose), Дж. Сінкі (J. Sinkey), А. Томпсона (A. Thomson), М. Чоудрі (M. Chaudhry) та ін. Значний внесок у розвиток методології та практики стратегічного управління банку внесли вітчизняні дослідники, в тому числі: Г. Азаренкова, Т. Васильєва, В. Вовк, О. Вовчак, О. Дзюблюк, С. Дробишевський, А. Кузнєцова, С. Леонов, Ю. Масленченков, Л. Примостка, Т. Савченко, О. Тридід, І. Чмутова, І. Чернявський та інші.

Незважаючи на значну кількість наукових розробок з досліджуваної проблематики, окремі теоретичні і прикладні проблеми залишаються не вирішеними остаточно.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо

стратегічного управління банку в умовах трансформаційних змін у банківській системі України.

Для реалізації поставленої мети поставлено такі **завдання**:

- дослідити основні напрямки та еволюцію трансформації банківської системи України;
- систематизувати науково-методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління банку;
- обґрунтувати концептуальні напрямки впливу трансформаційних процесів в банківській системі України на стратегічне управління банку;
- удосконалити методичні засади та здійснити практичні розрахунки щодо діагностики ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг України;
- розробити методичний підхід до визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг, побудувати динамічні рейтинги стратегічних позицій банків України для періоду найбільш значних трансформацій банківської системи України;
- обґрунтування впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банку;
- удосконалити методичні засади оцінювання впливу технологічного та інфраструктурного потенціалу банку на ефективність його функціонування;
- поглибити теоретико-методичні підходи до визначення готовності банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі України.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, що виникають у процесі комплексного вирішення завдань стратегічного управління банку у відповідності до сучасних реалій розвитку банківництва.

Предметом дослідження є науково-методичні засади та практичні рекомендації щодо стратегічного управління банку 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. Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної роботи виступають фундаментальні положення економічної теорії, теорії грошей, фінансів та кредиту, управління, банківської справи, фінансового та стратегічного менеджменту, а також наукові напрацювання з питань стратегічного управління банку.

Інформаційну базу дослідження склали: законодавчі та нормативно-правові акти з питань регулювання діяльності банків, статистичні та аналітичні дані Державної служби статистики України та НБУ; дані фінансової звітності банків; аналітична інформація Незалежної асоціації банків України, рейтингових агенцій та консалтингових компаній; Світового банку; наукові публікації фахівців з питань стратегічного управління банку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення можна довести до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які можуть бути використані на макрорівні – НБУ з метою регулювання ринку банківських послуг; на мікрорівні – банками для покращення інструментів стратегічного управління банку, технологічного забезпечення та адаптації персоналу банку до змін.

Публікації. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи опубліковані у наукових працях: 1 стаття у науковому фаховому виданні України, що включене до міжнародних наукометричних баз.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Обсяг роботи становить 112 сторінок друкованого тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел – 99. Робота містить 19 таблиць, 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

1.1. Теоретичні положення стратегічного управління банком

Історичному виникненню концепції стратегічного управління сприяли численні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також виклики і загрози, які ці процеси створювали в подальшому перед економічними суб'єктами. Установи різних форм власності прагнули досягти поставлених перед собою цілей всупереч посиленню нестабільності у внутрішньому та зовнішньому середовищі, загостренню конкуренції на ринку, розвитку глобалізаційних й інтеграційних процесів. Така ситуація вимагала змін в організації діяльності компаній, тому відбувалася еволюція систем управління, внаслідок чого у 60-тих роках ХХ ст. з'явився стратегічний менеджмент. Спочатку лише великі компанії мали фінансові та організаційні можливості розробляти та впроваджувати систему стратегічного управління як передової методики організації бізнесу. Надалі досвід великих корпорацій, засоби й методи стратегічного управління почали застосовуватися численними малими та середніми підприємствами, які функціонували в різних галузях економіки, що дозволяло їм підвищити рівень конкурентоспроможності та гарантувати отримати позитивний фінансовий результат в ринкових умовах [50, 62].

Сучасне бачення сутності поняття «стратегічне управління» є досить неоднозначним, тому у контексті даного дослідження, перш за все, доцільно розглянути підходи до його трактування як економічної категорії.

Процесний підхід передбачає розгляд стратегічного управління як певного процесу, що складається із послідовності взаємопов'язаних дій. При цьому кінцева мета функціонування банківської установи досягається завдяки взаємозв'язку між процесами та підпроцесами, які є основоположними у діяльності організації. Відповідно до процесного підходу, діяльність банку орієнтована на контроль результатів виконання дій. Однак процесна теорія вважається тільки похідним етапом від функціонування системної, так як процес забезпечує існування системи. Системна теорія націлена на дослідження й аналіз характеристик системи, а процесна вивчає функціонування системи, тобто лише зміну властивостей.

Отже, на нашу думку, використання системного підходу є більш обґрунтованим, тому що в цілому банк функціонує як відкрита економічна

система, яка характеризується сукупністю пов'язаних елементів, взаємодія між якими є необхідною умовою існування фінансової установи. Згідно системного підходу, головні особливості системи залежать від складу і властивостей її структурних елементів та забезпечують врахування усіх факторів, які здійснюють вплив на управлінські рішення. Система реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що підтверджує її системний характер. Порушення характеристик одного елемента впливає на функціонування інших. Також, як і будь-яка економічна система, розвиток банківської установи проходить різні етапи життєвого циклу, впродовж яких може відбуватися прогрес чи регрес, що вимагає постійного удосконалення в управлінні. Тому досить важливо здійснювати аналіз та прогнозування, моделювати можливі зміни та впливати на них, а також проводити контроль за дотриманням цільових орієнтирів розвитку з метою ефективного управління.

На відміну від інших підходів, цільовий підхід передбачає визначення таргетів, досягнення яких й визначає специфіку діяльності фінансової установи. Для цього необхідно визначити довгострокові та середньострокові цілі розвитку та шляхи їх досягнення. Разом з цим, визначають також поточні цілі, які є більш гнучкими, адже можуть змінюватися у зв'язку з динамічністю зовнішнього та внутрішнього середовища. Однак вони визначаються у відповідності до стратегічної цілі та спрямовані на забезпечення досягнення ефективних результатів.

Узагальнюючи вищенаведені підходи, можна виділити основні характеристики стратегічного управління в банку:

- реалізується топ-менеджментом банку з погодженням стратегічних рішень з акціонерами банку;
- розглядає людський потенціал як системно утворюючий елемент розвитку банку;
- спрямовує продаж банківських послуг на максимальне задоволення потреб клієнтів;
- гнучко реагує на зміни мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища з прийняттям виважених управлінських рішень, які формують додаткові конкурентні переваги фінансової установи на ринку;
- формує основу для стабільного функціонування банку в середньостроковій та довгостроковій перспективі, при цьому 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 і їх вплив на банк, визначаючи потенційні загрози і можливості;
- своєчасно і відповідним чином реагує на зміни, що відбуваються шляхом коригування стратегії або навіть зміною стратегічних цілей;
- визначає основні напрямки розвитку банку в відповідності зі стратегічними цілями [44, 49].

Доцільно також зазначити, що стратегічному управлінню як економічній системі притаманні такі риси:

- 1) варіативність – розробка альтернативних сценаріїв розвитку комерційного банку;
- 2) довгостроковість – стратегічне управління має реалізовуватися на часовому проміжку від 5 років і більше;
- 3) творча складова – всебічний підхід до досліджуваних питань і дозволяє по-новому використовувати наявну інформацію і можливості для генерування новаторських стратегій [4, 62].

Паралельно з розглянутими вище підходами до розуміння сутності стратегічне управління, а саме процесного, цільового та системного, в науковій літературі існує ще певна кількість векторів до визначення характеристик стратегічного управління банку, що й визначають їх головний зміст (рис 1.1).



Рис. 1.1. Підходи до визначення характеристик стратегічного управління
Джерело: складено автором на основі [176]

Функціональний підхід передбачає, що будь-яка економічна система виконує певні функції, тобто функціональна структура організації визначає, що саме робити. Однак функціональна структура є нерозривною від процесу, адже він визначає як робити. Тобто зазначені аспекти формують певну систему управління, в якій існують зв'язки між виконанням функцій в організаціях та, безпосередньо, процесами здійснення з метою надання послуг та задоволення потреб клієнтів. Ключовою характеристикою виступає орієнтація на ієрархічну організаційну структуру банку. Функціональна спрямованість згідно даного підходу передбачає чіткий розподіл функцій, контроль за їх реалізацією та результатами кожного процесу [26].

Ситуаційний підхід у своїй сутності передбачає, що стійкість систем залежить від швидкості реакції на зміни параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища. У методології даного підходу виокремлюють перелік процедур: складання інформаційної ситуаційної бази; моніторинг за ходом ситуацій; аналіз і розпізнавання ситуацій; виникнення реакції керівництва на певну ситуацію; розробка сценаріїв урегулювання ситуації; вирішення ситуації; занесення до бази даної ситуації і досвіду її вирішення. Тому положення ситуаційного підходу варто застосовувати під час здійснення стратегічного аналізу, при конструюванні альтернативних варіантів розвитку подій, їх оцінки та безпосередньо вибору, під час удосконалення стратегії. Отже, основоположною характеристикою даного підходу є дослідження поведінки системи в різноманітних ситуаціях, які виникають внаслідок впливу різних факторів [63].

Сутність ресурсної концепції полягає в унікальності кожної компанії, при чому ключовим фактором для отримання прибутку є не копіювання характеру поведінки інших організацій, а формування власних підходів. Тому підтримання конкурентоздатності можливе за рахунок формування та реалізації стратегії, яка ґрунтується на внутрішніх характеристиках, на унікальності ресурсів та організаційних можливостях кожної організації. Даний підхід слід використовувати під час здійснення стратегічного аналізу, визначенні стратегічних цілей банку, оцінці альтернативних можливостей розвитку та формуванні стратегії, її удосконаленні [2].

Поведінковий підхід визначає людський потенціал за основу організації та враховує особливості поведінки персоналу. При цьому працівник розглядається не тільки як певний ресурс у виробничій системі, а й як основний суб'єкт управління з особливими потребами, характером, цінностями, відносинами, що визначають її поведінку. Тому досить важливо надавати допомогу працівнику в усвідомленні творчих здібностей, власних можливостей з метою підвищення

ефективності діяльності організації за рахунок удосконалення використання людських ресурсів [66].

Суть маркетингового підходу в стратегічному управлінні полягає у поєднанні інтересів безпосередньо банківської установи та інтересів її сфери діяльності, а також своєчасне реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Досить важливим елементом згідно до даної стратегії є орієнтація на споживачів банківських послуг, удосконалення їх якості залежно від потреб клієнтів та розробка інноваційних продуктів та технологій. Досить важливо проводити постійні маркетингові дослідження ринку, потреб клієнтів та діяльності конкурентів [32].

Відповідно до організаційного підходу, головними факторами діяльності виступають людські та соціальні фактори, горизонтальна й вертикальна стратегічна організація їх діяльності. За рахунок організації діяльності відбувається взаємозв'язок людей один з одним, за рахунок чого реалізуються індивідуальні й колективні економічні цілі [3].

Вартісний підхід представляє собою процес, під час якого враховуються інтереси зацікавлених осіб, що в результаті приводить до зростання вартості акціонерного капіталу у довгостроковій перспективі. Даний процес охоплює прийняття управлінських рішень, розробку корпоративної культури і цінностей компанії. Тобто основоположним фактором є орієнтація на оцінку реальної вартості бізнесу. Управлінські структури приймають повсякденні рішення, які ґрунтуються на оцінці їх впливу на вартість компанії [65].

Отже, підходи до визначення характеристик стратегічного управління банківською діяльністю є досить різноплановими та їх відмінність полягає у формуванні пріоритетів розвитку фінансової установи. Однак вищеописані підходи неефективно використовувати відокремлено, адже, наприклад, враховувати лише людський потенціал згідно поведінкового підходу недоцільно. Необхідно також врахувати довгострокову ціль банку, як наприклад, зростання ринкової вартості установи, підвищення рівня рентабельності діяльності, охоплення більшої частки на ринку банківських послуг, розширення спектру фінансових послуг, збільшення клієнтської бази тощо. Тому досить важливо, щоб банк ставив перед собою довгострокову стратегічну ціль та залежно від стадій свого розвитку та факторів впливу обирав різні підходи до стратегічного управління.

З метою поглиблення розуміння змістовного наповнення поняття «стратегічне управління банку» розглянемо ключові характеристики, такі як мета, суб'єкти та об'єкти, принципи та функції (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Загальні положення стратегічного управління в банку

Джерело: складено автором на основі [22, 24, 25, 48, 49]

Основна мета стратегічного управління банками полягає у створенні такої системи управління діяльністю банку, яка на підставі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища дозволяє сформулювати місію та цілі фінансової установи, розробляти, реалізовувати та вдосконалювати стратегію розвитку таким чином, щоб забезпечити ефективне отримання високих економічних та соціальних результатів, досягнення стратегічних цілей, поставлених перед банком [17, 47].

Діяльність банку відбувається завдяки апарату управління, що складається з суб'єктів управління, які здійснюють вплив на об'єкт управління. Суб'єктами стратегічного управління виступають керівний склад банку, тобто посадові особи та колегіальні органи (ради, правління, робочі групи тощо), які утверджують та контролюють виконання рішення. Крім цього, до даного переліку суб'єктів стратегічного управління доцільно включити акціонерів банку, інвесторів, а також загалом персонал банку, оскільки на останніх покладено технічне виконання прийнятих топ-менеджментом рішень.

Об'єктом управління є власне комерційний банк, а також зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, в якому він функціонує [34, 48]. Своєчасне та швидке реагування керівництва банку на трансформацію ринкової кон'юнктури, загрози та ризики, що виникають в системі дозволяють отримати стратегічну конкурентну перевагу на ринку й залишатися фінансово стійким та платоспроможним.

На початку діяльності та при подальшому функціонуванні будь-яка кредитна установа для провадження ефективної діяльності повинна ставити перед собою стратегічні цілі та спрямовувати зусилля до їх досягнення. Однак дані орієнтири є різними та залежать від пріоритетів акціонерів банку. Тому доцільно навести основні цілі, які в останній час ставлять перед собою банки: збільшення частки ринку; досягнення лідерських позицій в галузі; висока якість банківських послуг; вигідна ціна на послуги, порівняно з конкурентами; широкий асортимент послуг, які пропонуються банком; висока репутація серед клієнтів; висока якість обслуговування; нарощення конкурентоспроможності на міжнародному ринку; повне задоволення потреб клієнтів; підвищення можливості зростання фінансових показників діяльності [27, 48].

Проаналізувавши основні характеристики стратегічного управління, виходячи з різних підходів до його трактування, принципів та суб'єктів, варто зазначити, що сутність стратегічного управління не доцільно визначати в одному напрямку, адже це звужує розуміння проаналізованого поняття. Тому, на нашу думку, стратегічне управління банку – це діяльність, направлена на досягнення якісних та кількісних цільових орієнтирів розвитку банку шляхом здійснення своєчасних змін в організації бізнес-процесів у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням його ресурсного потенціалу.

Таким чином, на відміну від існуючих трактувань сутності стратегічного управління банку, в запропонованому підході, максимально враховує всі базові аспекти сучасного трансформаційного середовища розвитку банків:

- 1) адаптація до змін у зовнішньому на внутрішньому середовищі з ресурсним потенціалом, який є в наявності і який можна одержати в майбутньому;
- 2) розвиток банківської установи визначається кількісно та якісно встановленими таргетами;
- 3) досягнення довгострокових цілей банку можливе за рахунок відповідного ресурсного потенціалу;
- 4) своєчасні зміни в діяльності, які пов'язані з викликами макро- та мікросередовища, що дозволяє забезпечити конкурентні переваги.

Виходячи з того, що стратегічне управління розглядається як певна послідовність дій, при чому їх кількість та зміст у практичній діяльності визначаються самостійно кожною фінансово-кредитною установою. У загальному вигляді досліджуваний процес проходить три етапи: стратегічний аналіз, розробка стратегії та безпосередньо її реалізація.

На першому етапі, під час здійснення стратегічного аналізу, проводиться оцінка ступеня впливу на нинішній та майбутній рівень розвитку фінансово-кредитної установи зовнішніх та внутрішніх факторів, визначається ймовірність їх впливу на стратегічне планування. Важливість їх дослідження викликана тим, що зовнішнє середовище динамічно змінюється, та відповідно першочерговим стратегічним завданням банку є розробка заходів щодо уникнення та нейтралізації впливу ймовірних загроз. Сутність внутрішнього аналізу полягає у визначенні сильних та слабких сторін досліджуваної установи, аналізу внутрішніх потенційних можливостей впливу на процес стратегічного планування та на зміни у сфері діяльності банку. Тому, відповідно, стратегічний аналіз передбачає здійснення таких процедур:

- визначення орієнтиру, формування мети та переліку довгострокових цілей, які ставить перед собою банківська установа, використовуючи положення стратегічного управління;
- аналіз етапів розвитку об'єкта та визначення досягнутого рівня діяльності;
- здійснення прогнозу подальшої діяльності;
- визначення обсягу і структури потреб банківської установи для забезпечення її необхідними фінансовими ресурсами для подальшого розвитку в прогностичному періоді;
- забезпечення збалансованості потреб і ресурсів соціально-економічних підсистем різного рівня шляхом уникнення часових невідповідностей; це здійснюється між ними на основі складання рейтингу потреб та формування управлінських рішень. Вони створюються у формі стратегічних прогнозів, планів, програм [4, 8].

Наступним етапом є розробка сценаріїв, яка здійснюється на основі стратегічного планування, яке засноване на забезпеченні відповідності між потенційними можливостями організації та поставленими завданнями. У свою чергу, для стратегічного планування характерні такі особливості:

- орієнтованість на довгострокову перспективу;
- спрямованість на вирішення ключових цілей банківської установи для забезпечення його соціально-економічного прогресу;

- урахування максимальної кількості факторів, що здійснюють вплив на фінансово-кредитну установу;
- розроблення заходів та методів, які спрямовані на ухилення та нейтралізацію дії негативних чинників та посилюють дію позитивних факторів з метою забезпечення успішного вирішення стратегічних задач;
- передбачення змін внутрішнього та зовнішнього середовища та адаптація до них [3, 61].

Отже, ключовим елементом системи стратегічного управління банку на даному етапі є стратегія, яка характеризує цілі його розвитку та певні внутрішні зміни, які доцільно здійснити з урахуванням факторів впливу для виконання місії організації, підвищення її конкурентоспроможності, а також утримання довгострокових переваг банківської установи на цільових ринках.

Зазвичай загальну стратегію розділяють на різні напрями, які відрізняються за своїми функціональними характеристиками: маркетингова, фінансова, інформаційно-технологічна й стратегія управління персоналом (рис. 1.3). Вони представляють собою програму дій банку у певному напрямку з метою досягнення поставлених параметрів у майбутньому. У підсумку внаслідок виконання функцій у різних напрямках забезпечується реалізація організацією функцій у системі більш високого рівня.



Рис. 1.3. Структура стратегії управління в банку

Джерело: складено автором на основі [8]

Останнім етапом стратегічного управління є безпосередньо реалізація обраної стратегії, яка має довгостроковий стратегічний характер. Однак, сучасний стан економіки вимагає забезпечення гнучкого управління, адже в банківській системі постійно відбуваються певні зміни, існують численні

фактори впливу, а це вимагає оперативного втручання, швидкого прийняття оптимальних рішень, вживання необхідних заходів. Основоположним фактом стратегічного управління є безперервність забезпечення даного процесу [30].

З урахуванням вищеописаного, на нашу думку, в системі стратегічного управління основну координаційну роль відіграє фінансовий менеджмент, адже за рахунок цього напрямку проводиться моніторинг усіх інших сфер. При чому більшість інструментів, використовуваних на різних етапах стратегічного управління ґрунтуються на застосуванні фінансового аналізу. У свою чергу, застосування фінансового управління передбачає діяльність у таких напрямках:

- вибір стратегічних альтернатив розвитку;
- прогнозування діяльності;
- аналіз та контроль реалізації стратегії, моніторинг показників діяльності банку;
- аналіз та врахування ризиків управлінських рішень;
- оцінка собівартості банківських продуктів та послуг, що використовується для ціноутворення та формування тарифів, які забезпечують отримання прибутку, є конкурентоспроможними на ринку та відповідають потребам клієнтів;
- визначення результативності кожного підрозділу та їх вкладу в кінцеві результати діяльності, що дає можливість побудови ефективної системи мотивації;
- планування та розподіл наявних ресурсів;
- управління ліквідністю під час прийняття рішень щодо проведення активних та пасивних операцій, що відбуваються в різних точках продажів;
- аналіз ефективності введення у діяльність інновацій;
- оцінка результативного впливу операцій та угод на досягнення стратегічних цілей і рівень виконання планів.

Отже, фінансове управління генерує інформацію щодо фінансових цілей, доступних ресурсів, ефективності рішень та затверджених обмежень, які використовуються в процесі формування управлінських рішень під час здійснення стратегічного управління. Тому доцільно визначити цілі фінансового управління:

- 1) формування системи фінансових показників та нормативних значень, використання яких дозволить оцінити рівень ефективності прийнятих управлінських рішень та визначення їх односпрямованості з обраною стратегією;
- 2) оперативне поширення інформації щодо аналізу фінансових показників між відповідними підрозділами банку та учасниками процесу стратегічного

управління;

3) створення умов для запровадження ефективної системи мотивації персоналу в забезпеченні досягнення банком цільових орієнтирів розвитку;

4) оцінка та співставлення стратегічних альтернатив розвитку та введення в дію інноваційних рішень;

5) удосконалення організації бізнес-процесів банку задля підвищення рівня ефективності;

6) прогнозування змін у фінансовій діяльності банку;

7) оперативне реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі [27].

Реалізуючи процес стратегічного управління, банк з метою досягнення визначених довгострокових цілей має дотримуватися різних аспектів, таких як організаційний, фінансово-економічний, правовий та соціальний аспекти його проведення.

Організаційний аспект гарантує точність передбачення відхилення результативних показників банківської установи, обумовлених різними напрямками її діяльності, адаптації до змін зовнішнього середовища, конкурентоспроможність наданих товарів і послуг, що впливає на фінансово-економічні показники.

Фінансово-економічний аспект визначає досягнення до певного рівня економічних показників потенціалу банку, зокрема частка установи на ринку банківських послуг, чистий фінансовий результат та ринкова вартість компанії.

Правовий аспект характеризує відповідність певних управлінських рішень стосовно банківської діяльності нормативно-правовим нормам, які регулюють функціонування фінансово-кредитних установ.

Соціальний аспект регулює стратегічні альтернативи діяльності банків у перспективі та узгоджує їх з потребами споживачів послуг з метою досягнення і відповідного рівня прибутковості, і задоволення потреб клієнтів [64].

При розробці та реалізації концепції стратегічного управління банку доцільно враховувати рекомендації міжнародних організацій. Зокрема, в міжнародних рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду «Удосконалення корпоративного управління в кредитних організаціях» визначено основні підходи, які характеризують ефективність системи управління кредитною організацією:

1) відповідність діяльності банку обраній ним стратегії;

2) наявність у кредитній організації бізнес-плану і рівень його виконання;

3) наявність і дотримання корпоративних цінностей банку;

- 4) розробка і чітке розмежування посадових обов'язків, забезпечення їх неухильного виконання, а також ведення підзвітності на всіх рівнях банку;
- 5) ефективність діяльності Ради директорів;
- 6) забезпечення ефективного контролю за проведеними банком операціями з боку менеджменту;
- 7) ефективне використання служби внутрішнього контролю та зовнішніх аудиторів, як найважливішої складової системи контролю;
- 8) забезпечення відповідності системи матеріального стимулювання прийнятим у банку етичним цінностям, цілям, стратегії та системі контролю;
- 9) транспарентність управління [45].

Отже, у діяльності будь-якої банківської установи, при реалізації процесу стратегічного управління, постійно повинен проводитися моніторинг виконання цільових орієнтирів стратегічного розвитку банку з метою оцінки рівня ефективності та виявлення ранніх ознак відхилень фактичних показників від планових. Досліджуючи системи стратегічного управління, які застосовують банки, доцільно звернути увагу на ряд найбільш розповсюджених недоліків:

- 1) не формалізована стратегія;
- 2) не відповідність між розробленою стратегією та організаційними заходами, які запроваджуються та реалізуються банками;
- 3) межі основних показників результативності не визначені, відповідно не зорієнтовані на стратегію;
- 4) невчасне реагування на зміни в фінансово-економічній сфері.

Підсумовуючи, зазначимо, що найважливішими напрямками здійснення процесу стратегічного управління за результатами проведеного дослідження слід вважати:

- 1) обрання ключових пріоритетів розвитку банку та відповідно подальша розробка та реалізація сценаріїв розвитку та заходів, що спрямованні на виконання місії банку;
- 2) здійснення управлінського процесу щодо забезпечення відповідності між цілями (стратегічними, операційними та тактичними), наявними ресурсами та діями банку в умовах динамічних трансформаційних змін в фінансово-економічній та інформаційно-технічній сферах у межах України та світу.

Дослідження еволюції розвитку теорії стратегічного управління та концепцій банківського менеджменту дозволяє стверджувати про трансформацію наукових поглядів. Враховуючи мінливість внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому функціонує банк, то побудова й реалізація концепції стратегічного управління має ґрунтуватися на врахуванні трансформаційних змін

у внутрішньому та зовнішньому середовищі, в якому функціонує фінансова установа. Крім аналізу ринку, стратегічне управління включає моделювання сценаріїв стратегічного розвитку банку, вибір остаточної стратегії з відповідними кількісними й якісними таргетами та її поетапна реалізація з відповідною системою контролю. При цьому всі етапи управління процесом стратегічного менеджменту комерційним банком повинні бути взаємопов'язані один з одним з метою негайного втручання суб'єктів стратегічного менеджменту в ситуації, що вимагають оперативного прийняття необхідних управлінських рішень задля забезпечення фінансово стабільного функціонування установи.

1.2. Теоретичні та практичні аспекти трансформації банківської системи

Банківський сектор в найбільшій мірі схильний трансформаційним змінам та впливу зовнішніх та внутрішніх шоків. Тому, на сучасному етапі розвитку банківський сектор зазнає суттєвих структурних зрушень та змін підходів в організації діяльності їх бізнес-процесів. Очікування клієнтів, технологічні зміни, посилення регуляторних вимог, кризові явища в реальному секторі економіки разом створюють імператив трансформацій у банківській системі.

Аналіз вітчизняних робіт у сфері структурних та еволюційних змін у розвитку вітчизняної банківської системи засвідчив, що більшість з них ґрунтується на дослідженні поточного стану, проблем та перспектив розвитку банківських установ. Проте відсутній системний підхід до вивчення питання трансформації банківської системи України, її передумов та наслідків.

Складність такого поняття як «трансформація» зумовила різноманітне та дискусійне відношення науковців до даної проблематики. Проте головною причиною відсутності консенсусу в трактуванні даного поняття виступає відмінність в підходах до дослідження сутності та структури об'єкта, що трансформується (у нашому випадку – банківської системи).

Систематизація наукових поглядів щодо трактування «трансформації» наведена в додатку Б. Проаналізувавши існуючі підходи до визначення «трансформації» [9, 10, 11, 16, 43, 46, 57, 59], то доцільно зазначити, що більшість науковців її розглядають як перетворення економічної системи з одного стану в інший за допомогою послідовної реалізації позитивних і негативних структурних зрушень, що змінюють організацію економічних відносин на різних рівнях. Складовими елементами трансформації виступають перебудова та зміна, що мають вплив на організацію та розвиток відносин.

Трансформація будь-якої соціально-економічної системи незалежно від рівня її організації проходить 3 основних етапи: кількісно-якісні зміни за умови збереження стійкості, переродження системи з порушенням стійкості в системі, а також розпад існуючої та формування нової системи [40].

Фахівці консалтингово-аудиторської компанії PWC [93] виокремили наступні ключові фактори впливу на функціонування світової банківської системи: демографічні зміни (дисбаланс в зростанні населення, старіння націй), технологічне зростання (технічні інновації, зростання кількості користувачів смартфонами, збільшення витрат на дослідження та розвиток), соціальні та поведінкові зміни (урбанізація, збільшення зацікавленості в соціальних мережах), міжнаціональна взаємодія та збільшення впливу країн, що розвиваються, на світове господарство, посилення державного впливу на фінансових посередників, військові конфлікти за домінування над територіями, які багаті на природні ресурси або мають вигідне геополітичне становище. Отже, дослідники з PWC акцентують увагу на тому, розвиток світової банківської системи нерозривно пов'язаний зі змінами, що відбуваються у різних сферах життя суспільства та необхідність їх врахування при побудові стратегій розвитку фінансових установ на найближчу перспективу.

Погоджуючись з позицією міжнародних фахівців, нами запропоновано розглядати трансформацію вітчизняної банківської системи як взаємопов'язану систему змін наднаціонального та національного (макро) рівнів, які зумовлюють нові та/або удосконалені форми розвитку та функціонування учасників банківської системи.

Вітчизняна банківська система широко інтегрована в світовий фінансовий сектор за рахунок функціонування транснаціональних банків, використання міжнародних платіжних систем, інвестування в фінансові інструменти компаній-нерезидентів, транскорданного руху капіталу тощо. За даних умов необхідно враховувати вплив факторів наднаціонального рівня на функціонування вітчизняної банківської системи.

На сьогодні основною рушійною силою змін в діяльності банківської системи більшості країн світу є діджиталізація, а саме: інтенсивне проникнення цифрових й інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів фінансових установ та оцифрування системи організації взаємовідносин з клієнтами банків. Розвиток технологічного процесу дозволяє не тільки збільшити швидкість обробки документів та ведення касових операцій, але й зберегти та розширити клієнтську базу. Завдяки розширенню доступу населення до інтернет-зв'язку та покращення його якості, організація відносин «клієнт-банк» стає більш

оперативним та дозволяє застосовувати диференційований підхід до споживача банківських послуг.

Інтенсивний розвиток технологій в індустрії мобільного зв'язку призвів до коригування підходів в проведенні банківської діяльності за рахунок впровадження системи смс-банкінгу, інтернет-банкінгу, а також надання банківських послуг через соціальні мережі. На сьогодні зростаюча кількість клієнтів банку бажають якомога більше послуг здійснювати дистанційно, будучи незалежним від дій банківських працівників. У країнах Європейського Союзу у середньому 54% осіб використовує Інтернет для отримання банківської виписки, проведення розрахунків за посередництва банків, подання заявок для укладання/продовження/ розірвання депозитного договору, конвертації валют тощо (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Частка населення, яка користується послугами онлайн-банкінгу протягом 2007-2019 р. в деяких країнах Європейського Союзу, %

| Країна | Рік | | | | | | | | | | | | | Середньорічний темп приросту, % |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------------------------------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | |
| Фінляндія | 56 | 67 | 70 | 77 | 79 | 83 | 84 | 85 | 87 | 90 | 91 | 91 | 91 | 4,13 |
| Латвія | 16 | 22 | 28 | 36 | 45 | 50 | 53 | 57 | 55 | 59 | 60 | 68 | 66 | 12,53 |
| Великобританія | 21 | 26 | 26 | 31 | 38 | 43 | 46 | 48 | 50 | 53 | 55 | 56 | 61 | 9,29 |
| Німеччина | 28 | 29 | 33 | 37 | 40 | 44 | 45 | 48 | 49 | 50 | 52 | 55 | 57 | 6,10 |
| Чехія | 7 | 6 | 13 | 18 | 19 | 24 | 29 | 36 | 42 | 43 | 54 | 53 | 56 | 18,92 |
| Польща | 6 | 12 | 18 | 21 | 26 | 31 | 37 | 39 | 45 | 45 | 46 | 43 | 52 | 19,72 |
| Іспанія | 16 | 18 | 19 | 20 | 23 | 26 | 30 | 32 | 35 | 38 | 42 | 45 | 49 | 9,78 |
| Португалія | 12 | 13 | 14 | 17 | 20 | 23 | 26 | 29 | 30 | 28 | 31 | 34 | 35 | 9,33 |
| Румунія | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 5 | 7 | 8 | 7 | 9 | 9 | 10 | 9 | 20,09 |
| Болгарія | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 9 | 8 | 8 | 9 | 7 | 17,60 |
| ЄС | 19 | 22 | 23 | 28 | 33 | 37 | 40 | 41 | 45 | 47 | 49 | 50 | 54 | 9,09 |

Джерело: складено автором на основі [79]

Найвищий рівень поширення послуг з онлайн-банкінгу у 2019 р. зафіксовано у Фінляндії, а саме 91% населення країни користується даним видом послуг, що на 62,5% більше, ніж у 2007 році. Серед країн Європейського Союзу тільки Румунія та Болгарія (9% та 7% відповідно) мають найнижчий рівень поширення онлайн-банкінгу.

Для банківського сектора України характерний низький рівень використання інтернет та мобільного банкінгу. Приблизно 9% роздрібних клієнтів користується інтернет-банкінгом, а мобільним банкінгом – 3%. Проте з кожним роком інтернет-банкінг набирає популярність серед клієнтів. Так, в 2018 р. кількість платежів через інтернет, за даними НБУ, склало 256,4 млн операцій,

показавши приріст в 112% порівняно з попереднім роком, а в грошовому еквіваленті обсяг платежів зріс удвічі – до 112,7 млрд грн.

Мейнстрімом у проведенні маркетингової політики банку є використання ігрових практик та підходів в обслуговуванні споживачів фінансових послуг (гейміфікація), а саме інформування клієнтів про збільшення залишків коштів на рахунку, пояснення принципів роботи банківської системи, формування у молодого покоління бажання формулювати фінансові цілі і економити, підвищення інформованості клієнтів про різні програми та онлайн-сервісах, візуалізація споживчих звичок і витрачання бюджету.

Задля надання персоніфікованої фінансової послуги та прийняття виважених та ефективних управлінських рішень банки активно проводять аналітичні дослідження, в основі яких обробка великих масивів даних (Big Data). На сьогодні більшість банків володіють значним обсягом інформації про вподобання клієнтів, їх кредитні історії та інші персональні дані, які загреговані внаслідок користування банкоматами, дебетовими\кредитними картками, мобільними додатками, колл центрами, соціальними мережами тощо. Проаналізувавши дані клієнта, банки можуть виявити певні закономірності в їх поведінці, побудувати прогноз їх дій, що дозволяє найкращим чином пристосуватися до потреб та вподобань клієнта.

Таким чином, активний розвиток процесів діджиталізації трансформує організацію бізнес-процесів банків за рахунок автоматизації, оцифрування банківських процесів, інтенсивного використання Big Data в наданні банківських послуг, при цьому мінімізуючи втручання банківського працівника в здійсненні операцій. Активне впровадження цифрових технологій в банківську діяльність дозволяє мінімізувати технічні помилки персоналу банку, підвищити якість та контрольованість банківських операцій та зменшити рівень операційних витрат банку.

В епоху активного розвитку цифрових технологій та підвищеного попиту на них серед населення, банкам потрібно змінюватися, щоб бути конкурентоспроможним та фінансово стійким на ринку. Дані процеси стимулюють керівників банків інвестувати значні кошти в формуванні команд спеціалістів, створенні лабораторій інновацій та дослідницьких центрів задля активного запровадження інноваційних підходів в організацію їх бізнес-процесів, а також новаторських банківських продуктів з технологічною складовою.

Внаслідок активного розвитку інформаційних технологій виникла та набула стрімкого поширення в різних сферах життя шерінгова економіка або економіка спільного споживання, в основі якої надання доступу для реалізації

надлишкового ресурсу (матеріального, нематеріального) шляхом продажу, оренди або обміну для отримання комерційної або соціальної вигоди. Головним принципом існування шерінгової економіки є концепція «win-win», коли від взаємодії виграють обидва суб'єкта відносин [96].

Вже на сьогодні формами прояву економіки спільного споживання в фінансовому секторі є розвиток майданчиків з організації P2P (peer-to-peer) кредитування або краудфандингові платформи (отримання кредитних ресурсів на вигідних умовах без участі банку як фінансового посередника), запровадження технології розподіленого реєстру (блокчейн) при здійсненні платежів (проведення транзакцій здійснюється безпосередньо через мережу комп'ютерів, покупців і продавців, оминаючи необхідність залучення банків до цих операцій). У 2018 р. обсяг операцій за участю онлайн-платформ, які обслуговують різні сфери суспільного життя, в Європі становив 28,1 млрд. євро, що на 77% або 12,2 млрд. євро більше порівняно з 2017 р. [97]. Зазначені інфраструктурні зміни та темпи їх поширення беззаперечно впливають на принципи та підходи ведення банківського бізнесу, оскільки дані процеси створюють умови для посилення конкурентної боротьби між банками та онлайн-платформами за клієнта.

Одним із ключових викликів сьогодення як для банків, так й інших суб'єктів господарювання, є протидія кіберзлочинності. У глобальному вимірі у 2019 р. кіберзлочинність займала другу позицію серед найбільших порушень в економічній сфері (32% опитаних керівників компаній), що на 8 процентних пункти більше порівняно з 2017 р. Варто відзначити, що проблема економічних злочинів має міжнародний характер, проте інтенсивність прояву в країнах світу є різною. У 2019 році порівняно з попередніми періодами у деяких регіонах (Північна Америка, Східна Європа, Латинська Америка) відзначено зниження темпів економічної злочинності, тоді як в країнах Африки, Західної Європи і Близького Сходу зафіксовано значне збільшення. Найбільш резонансний випадок в світі стала багатогодова хакерська атака 2016-го року на Центральний банк Бангладешу через головну міжнародну систему банківських переказів SWIFT.

Поряд із кібератаками, значних збитків учасникам банківської системи завдають шахрайські дії, пов'язані з відмиванням коштів, отриманих незаконним шляхом. Обсяг операцій по відмиванню нелегальних грошей оцінюється на рівні 2-5% світового ВВП, або близько 1-2 трильйонів дол. США на рік [69]. Загострення кризових ситуацій в національній економіці, посилення політичної нестабільності, розгортання воєнних дій та/або конфліктів на території країни неминуче приводять до зростання частки тіньових коштів, власники яких намагаються надати їм статусу законного походження. Враховуючи, що

банківська система опосередковує рух фінансових ресурсів, то стейкхолдери банків (акціонери, топ-менеджмент, персонал, інвестори, клієнти тощо) прямо та/або опосередковано задіяні в шахрайських діях, що загрожують фінансовій безпеці як окремих суб'єктів господарювання, так і державі в цілому.

Задля оперативного виявлення шахрайських дії, пов'язаних з відмиванням коштів, отриманих незаконним шляхом за участю банківських установ та попередження їх настання в майбутньому, Державна служба фінансового моніторингу України разом з провідними міжнародними установами, що спеціалізуються на цій проблематиці (Група з розробки фінансових заходів протидії відмиванню коштів (FATF), Спеціальний комітет Ради Європи з питань взаємної оцінки заходів протидії відмиванню коштів (MONEYVAL), Євразійська група з протидії легалізації злочинних доходів та фінансуванню тероризму (ЄАГ), Рада Європи та Європейська Комісія, Управління ООН з питань наркотиків та злочинності, Егмонтська група підрозділів фінансової розвідки світу, Світовий банк, Міжнародний Валютний Фонд), визначила на державному рівні перелік фінансових операцій, що підлягають обов'язковому та внутрішньому фінансовому моніторингу [41]. Динаміка повідомлень, взятих на облік Держфінмоніторингом України, з кожним роком стрімко зростає, що свідчить про посилення нагляду за діяльністю фінансових установ.

Різке збільшення повідомлень з ознаками фінансового моніторингу в 2018 р. зумовлено підвищенням суми фінансової операції, що підлягає обов'язковій перевірці, до 150 тис. грн та вище [41]. Враховуючи транскордонний характер впливу кіберризиків, посилення кризових процесів в фінансовій системі та євроінтеграційний вектор розвитку України, потрібно адаптувати європейську практику регулювання банківської діяльності та враховувати зміни в законодавстві щодо регулювання банківської діяльності в країнах Європейського Союзу.

Тотальна інформатизація банківської діяльності спровокувала запровадження Європейським регулятором другої платіжної директиви (Revised Directive on Payment Services, PSD2), що передбачає надання доступу до особистих даних клієнта та його операцій розробникам програмного забезпечення (Payment Initiation Service Provider, Account Information Service Provider), які визначені та затверджені в загальноєвропейському реєстрі платіжних компаній. При цьому, дані сервіси отримують унікальне право списувати кошти з будь-якого рахунку клієнта з будь-якого банку без попередження останнього, запросити необхідну інформацію у фінансових установах без попереднього укладення договору про передачу певного матеріалу.

Дані зміни вказують на перехід банків у іншу площину діяльності, яка ґрунтується на активному проведенні операцій в цифровій формі та відкритому доступі до даних клієнта для зовнішніх партнерів.

Наступним викликом для банківських установ стане поступове впровадження стандарту IFRS 9, який суттєво змінить їх облікову політику, операційні процеси та систему ризик-менеджменту. Основним змістом даного стандарту є оцінка кредитного ризику боргових фінансових інструментів не на основі моделі отриманих збитків, а вже на моделі очікуваних втрат. Проведене EY Global [81] дослідження щодо готовності запровадження IFRS 9 засвідчило, що дане нововведення буде непростим, з урахуванням часу, зусиль і ресурсів, які для цього необхідні. Результати опитування керівництва 36 банків із 13 країн світу показали, що у 2020 та 2021 р. тільки 47% та 25% респондентів відповідно готові надати результати кількісного оцінювання рівня кредитного ризиків. Бюджети, які банки підготували для переходу, коливаються від 2 млн. євро до більше ніж 125 млн. євро.

З метою забезпечення довгострокової фінансової стабільності Національним банком України розпочато ряд важливих заходів, які мають трансформаційний вплив на учасників банківської системи [20], а саме: збільшення рівня капіталізації банків за рахунок нарощення статутного та регулятивного капіталу не менше 200 млн. грн; удосконалення підходів до системи ризик-менеджменту шляхом переходу на нові стандарти та правила оцінки кредитних ризиків, модернізація методики оцінки операційного ризику тощо; лібералізація валютної політики за рахунок зниження рівня обов'язкового продажу іноземної валюти компаніями-експортерами, збільшення лімітів на зняття готівки фізичними особами з банківських рахунків тощо; удосконалення контролю за валютними операціями, а також посилення за банківськими операціями, яким притаманні ознаки фіктивності та нелегальності.

У найближчій перспективі національним регулятором України заплановано здійснити ряд стратегічних кроків, які дозволять удосконалити вітчизняну банківську систему з урахуванням європейських та світових вимог. По-перше, розробка та реалізація деталізованого плану заходів та завдань задля гармонізації нормативно-правового забезпечення вітчизняного банківського регулювання, нагляду та контролю із рекомендаціями Базельського комітету, Директив ЄС, нормативною базою Європейського органу банківського нагляду та інших міжнародних спеціалізованих установ. По-друге, запровадження нового механізму підтримки ліквідності та платоспроможності банківських установ – ELA (emergency liquidity assistance), що дозволить отримати доступ до кредитної

лінії НБУ за умови надання відповідного забезпечення та оперативно покривати тимчасовий дефіцит грошових коштів. По-третє, удосконалення рівня транспарентності банків у частині фінансової та пруденційної звітності шляхом розкриття інформації про склад та структуру регулятивного капіталу, якість кредитного портфеля, обсяг непокритого збитку за договорами кредитування тощо. По-четверте, впровадження ризик-орієнтованого нагляду за банківською діяльністю, що ґрунтується на використанні SREP підходу (supervisory review and evaluation process). Наступною трансформаційною зміною в діяльності банківських установ, що має свої форми прояву вже сьогодні, є посилення рівня конкуренції на ринку банківських послуг та удосконалення форм її організації.

Інтенсивний поштовх до приходу нових учасників на ринок (здебільшого нефінансового типу) відбувся після світової фінансової кризи, оскільки виникла значна кількість банкрутств банківських установ, зменшилася довіра населення до традиційних фінансових послуг.

На сьогодні міжбанківська конкуренція перейшла в технологічну площину через:

- удосконалення систем розрахунків та грошових переказів за рахунок розробки та успішного використання ряду мобільних додатків;

- інтенсивний розвиток послуг з P2P кредитування, які мають конкурентні переваги порівняно з традиційними банківськими послугами з кредитування та/або інвестування за рахунок вищих ставок прибутковості для інвесторів та нижчих ставок для позичальників внаслідок набагато нижчих адміністративних витрат та відсутності потреби в утриманні широкої представницької мережі. Загальний обсяг запозичень з майданчиків P2P кредитування США та Великобританії станом на кінець 1 кварталу 2017 р. становив 8,496 млн. англійських фунтів стерлінгів, що в 4,7 рази більше порівняно з 3 кварталом 2014 р. (1,816 млн. англійських фунтів стерлінгів) [80];

- запровадження персоніфікованого підходу до обслуговування клієнтів та спеціального режиму діяльності банківської установи виходячи з місцевості/релігійних поглядів, де вона функціонує (введення додаткових годин для обслуговування клієнтів).

Сучасний етап розвитку національної економіки засвідчує, що за роки незалежності України не було жодного разу успішно реалізовано довгострокову стратегію економічного зростання з відповідним пакетом реформ, що охоплювали б різні сфери суспільного життя. Даний розвиток процесів призвів до загострення соціальних та економічних проблем, які й сформували внутрішні та зовнішні дисбаланси в економіці країни. Для характеристики дисбалансів в

економіці України запропоновано використати методичні рекомендації для раннього попередження та тестування економічної ситуації в країнах ЄС, що називаються Порядок визначення макроекономічних дисбалансів (Macroeconomic Imbalance Procedure – MIP) [74, 89]. Даний Порядок містить систему показників та індикативних порогових значень, які різняться залежно від країни, що входить до Єврозони (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Система показників та індикативних порогових значень для ідентифікації макроекономічних дисбалансів

| № | Назва показника | Порогове значення |
|----|--|---|
| 1 | Співвідношення сальдо рахунку поточних операцій до ВВП (ковзне середнє за 3 роки), % | дефіцит > 4% надлишок > 6% |
| 2 | Чиста інвестиційна позиція, % до ВВП | нижче 35% |
| 3 | % зміни за 3 роки реального ефективного обмінного курсу | вище 5%, вище 11% для країн, що не входять до зони євро |
| 4 | % зміни за 5 років ринкової частки експорту країни | більш ніж на 6% |
| 5 | % зміни за 3 роки індексу номінальної вартості одиниці праці | більш ніж на 9% (та більш ніж на 12% для країн, що не входять до зони євро) |
| 6 | % зміни за рік реального індексу цін житлової нерухомості | вище 6% |
| 7 | Співвідношення кредитів приватному сектору за рік до ВВП, %; | вище 15% |
| 8 | Співвідношення борг приватному сектору за рік до ВВП, %; | вище 160% |
| 9 | Співвідношення боргу сектора загального державного управління до ВВП, % | вище 60% |
| 10 | Рівень безробіття (ковзне середнє за 3 роки), % | вище 10% |
| 11 | Співвідношення сукупних зобов'язань фінансового сектора до ВВП, % | вище 16,5% |

Джерело: складено автором на основі [74, 89]

Якщо індикатор є меншим або більшим за відповідне порогове значення, здійснюється перевірка з метою визначення ступеню ризику та проводиться поглиблений аналіз, що дозволяє визначити чи є потенціальні дисбаланси доброякісними або проблемними.

У табл 1.3 подано систему показників, що прямо та опосередковано засвідчують наявність дисбалансів в економіці України протягом 2000-2016 р.

Таблиця 1.3

Динаміка показників, що характеризують макроекономічні дисбаланси в Україні протягом 2004-2019 р.

| Назва показника | Рік | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Співвідношення сальдо рахунку поточних операцій до ВВП (ковзне середнє за 3 роки), % | 5,12 | 5,30 | 5,65 | 7,97 | 6,45 | 4,03 | -0,75 | -4,09 | -4,09 | -3,60 | -3,32 | -5,55 | -7,81 | -6,87 | -4,22 | -2,57 |
| Чиста інвестиційна позиція, % до ВВП | -35,48 | -32,54 | -27,84 | -23,30 | -17,44 | -13,58 | -12,65 | -13,39 | -15,16 | -33,12 | -28,52 | -29,39 | -33,82 | -41,91 | -47,28 | -57,42 |
| % зміни за 3 роки реального ефективного обмінного курсу | 10,32 | 11,92 | 16,42 | -7,69 | -19,01 | -7,85 | 14,00 | 12,14 | -0,36 | -15,97 | -14,31 | 8,16 | 10,11 | -4,49 | -7,62 | -16,10 |
| % зміни за 5 років ринкової частки експорту країни | -15,83 | -10,82 | 14,18 | 29,06 | 47,99 | 25,77 | 17,69 | 21,31 | 20,02 | -0,37 | 7,26 | 5,50 | -8,35 | 6,24 | -21,53 | -39,72 |
| Співвідношення кредитів приватному сектору за рік до ВВП, %; | 11,17 | 13,03 | 17,65 | 24,58 | 25,17 | 32,20 | 44,36 | 58,17 | 88,38 | 90,57 | 78,65 | 71,08 | 69,58 | 73,46 | 75,23 | 56,97 |
| Співвідношення боргу сектора загального державного управління до ВВП, % | 45,28 | 36,60 | 33,60 | 29,00 | 24,70 | 17,70 | 14,80 | 12,30 | 20,00 | 34,70 | 39,90 | 36,30 | 36,50 | 40,30 | 70,30 | 79,40 |
| Рівень безробіття (ковзне середнє за 3 роки), % | 4,10 | 3,90 | 3,70 | 3,60 | 3,43 | 3,13 | 2,73 | 2,67 | 2,40 | 2,30 | 1,90 | 1,87 | 1,80 | 1,83 | 1,87 | 1,77 |
| Співвідношення сукупних зобов'язань фінансового сектора до ВВП, % | 23,82 | 24,20 | 28,09 | 33,12 | 31,66 | 33,24 | 45,69 | 61,05 | 94,98 | 103,74 | 94,17 | 87,27 | 87,87 | 95,02 | 108,46 | 85,64 |
| % зміни за 3 роки індексу номінальної вартості одиниці праці | 3,12 | 30,95 | 19,27 | -3,44 | 4,74 | 4,43 | -4,44 | -6,48 | -10,14 | -19,29 | 3,67 | 19,71 | 3,81 | -0,46 | -18,27 | -26,25 |

Джерело: складено автором на основі [51, 53, 54, 55]

Варто відзначити, що по деяким показникам (реальному індексу цін житлової нерухомості, рівню боргу приватного сектора до ВВП, індексу номінальної вартості одиниці праці) відповідно до Порядку визначення макроекономічних дисбалансів, не можливо провести кількісні розрахунки, оскільки відсутня офіційна статистика на національних інформаційних ресурсах. Зокрема, дані щодо рівня цін на житло на первинному та вторинному ринку нерухомості офіційно почали надаватися лише з початку 2019 р. Враховуючи відсутність інформації індексу номінальної вартості одиниці праці, запропоновано обрати схожий за економічним змістом показник (індекси реальної заробітної плати), що опосередковано буде прийматися до уваги при формуванні висновків щодо наявності можливих дисбалансів у розвитку національної економіки.

Застосувавши Порядок визначення макроекономічних дисбалансів, що широко використовується в європейській практиці для своєчасної ідентифікації та створення умов для попередження настання макроекономічних дисбалансів виявлено, що національна економіка має вразливі місця, які стримують її економічне зростання.

Дані табл. 1.3 наочно демонструють, що сьогоднішній етап розвитку національної економіки характеризується посиленням деструктивних процесів, які призводять до виникнення надмірних макроекономічних дисбалансів, оскільки протягом 2017-2019 р. тільки 2 показника з поміж 9 відповідають нормативним значенням, що є найгіршим показником за аналізований 2003-2019 р.

Банківська система виступає механізмом передачі грошово-кредитних та інвестиційних імпульсів до різних галузей реального сектору економіки, забезпечуючи цим самим умови для стабільного економічного зростання та мінімізації прояву системних ризиків. Виходячи з цього, макроекономічні дисбаланси та кризові процеси в банківській системі нерозривно взаємопов'язані між собою, що підтверджується наступними закономірностями: від'ємне сальдо товарної продукції є однією з причин турбулентності на валютному ринку; зменшення рівня чистої інвестиційної позиції по відношенню до ВВП призводить до посилення фінансової заборгованості резидентів країни щодо нерезидентів та зниження обсягу іноземних інвестицій до корпоративного сектору.

Протягом останніх трьох років відбулося майже двократне збільшення рівня державного боргу, що означає загострення боргової залежності від міжнародних кредиторів та збільшення фінансового навантаження на державу в частині високих обсягів зовнішніх платежів за державним боргом на наступні роки. Оскільки, у результаті девальвації гривні номінована в іноземній валюті

сума державного боргу зросла у гривневому еквіваленті на 470,9 млрд. грн., що посилює валютні ризики.

З 2016 по 2019 р. спостерігалось більше ніж 20-ти відсоткове зниження ринкової частки експорту країни внаслідок волатильності цін на сировинних ринках світу, втрати виробничих потужностей на сході України та Криму, введення торгівельно-транзитних обмежень з Росією як одним із основних торгівельних партнерів України. Підсумовуючи, зазначимо, що дані процеси свідчать про зниження ділової активності в реальному секторі економіки та необхідність проведення структурних реформ національної економіки, необхідних для збереження фінансової стабільності банківської системи України.

Головною стримуючою силою стабільного економічного зростання в Україні є наявність укорінених корупційних схем на рівні управління державою. У світовому індексі сприяння корупції, що щорічно розраховується на основі незалежних опитувань фахівців фінансової та юридичної сфери діяльності міжнародною організацією Transparency International, у 2019 р. Україна отримала 29 балів із 100 можливих та зайняла 131 місце серед 176 країн світу (рис. 1.4). Оскільки до 2015 р. значення індексу презентувалося в десятибальній шкалі, то нами було штучно переведено значення індексу сприяння корупції за період 2006-2014 р. в стобальну шкалу.

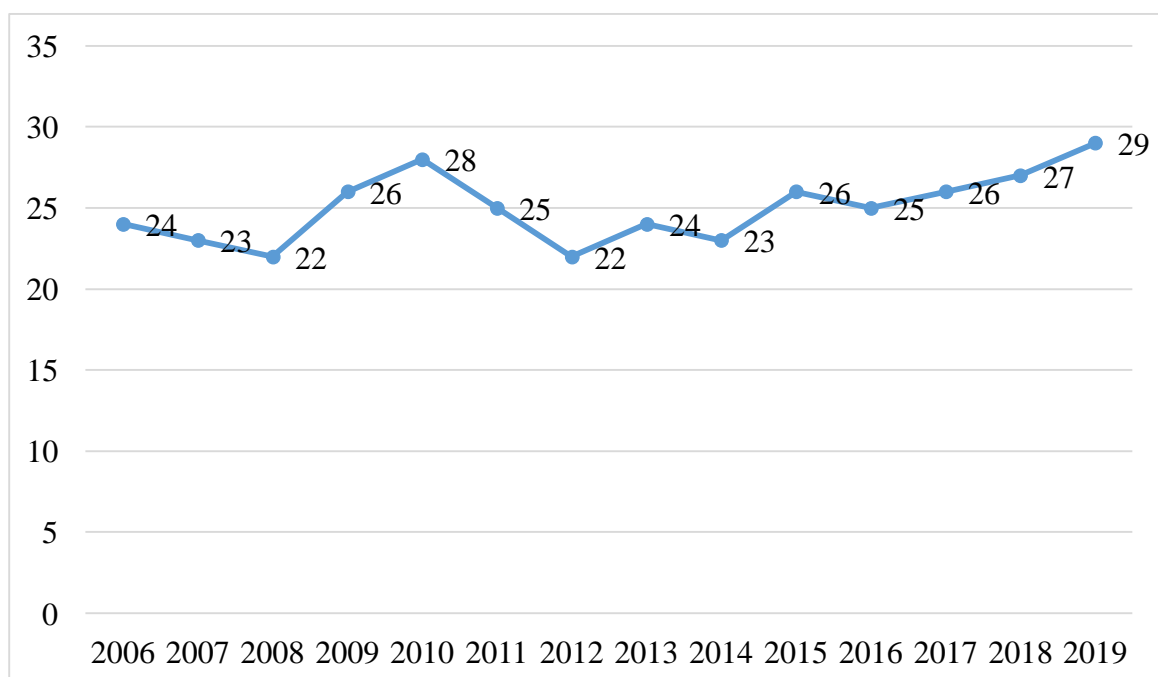


Рис. 1.4. Динаміка індексу сприяння корупції в Україні протягом 2006-2019 р.
Джерело: складено автором на основі [78]

Дані рисунку свідчать, що за останніх 13 років індекс сприяння корупції в Україні збільшився лише на 5 пунктів, що свідчить про наявність гострої

соціальної проблеми в суспільстві, що має дестабілізуючий вплив на розвиток національної економіки, а саме відсутність довіри та готовності іноземних інвесторів до вкладання коштів у вітчизняні проекти на довгостроковий період, лобіювання інтересів бізнесу з провладної сторони, стримування розвитку малого та середнього бізнесу.

Наявність макроекономічних дисбалансів, нестабільність вітчизняного фінансового ринку, зміщення пріоритетів бюджетного фінансування на користь покращення обороноздатності країни, військовий конфлікт на сході спровокували стагнацію рівня життя населення України. Для характеристики рівня добробуту населення України обрано 2 ключових показника: індекс реальної заробітної плати (характеризує купівельну спроможність заробітної плати громадян у звітному періоді порівняно з базисним) та обсяг заощаджень населення. У 2019 році зафіксоване рекордне падіння обсягу заощаджень населення (-18,4 млрд. грн) внаслідок зниження реальної заробітної плати та зняття коштів з депозитних банківських рахунків (рис. 1.5). Зниження обсягу заощаджень населення розпочалося з 2013 року як наслідок військово-політичної та фінансово-економічної кризи в Україні.

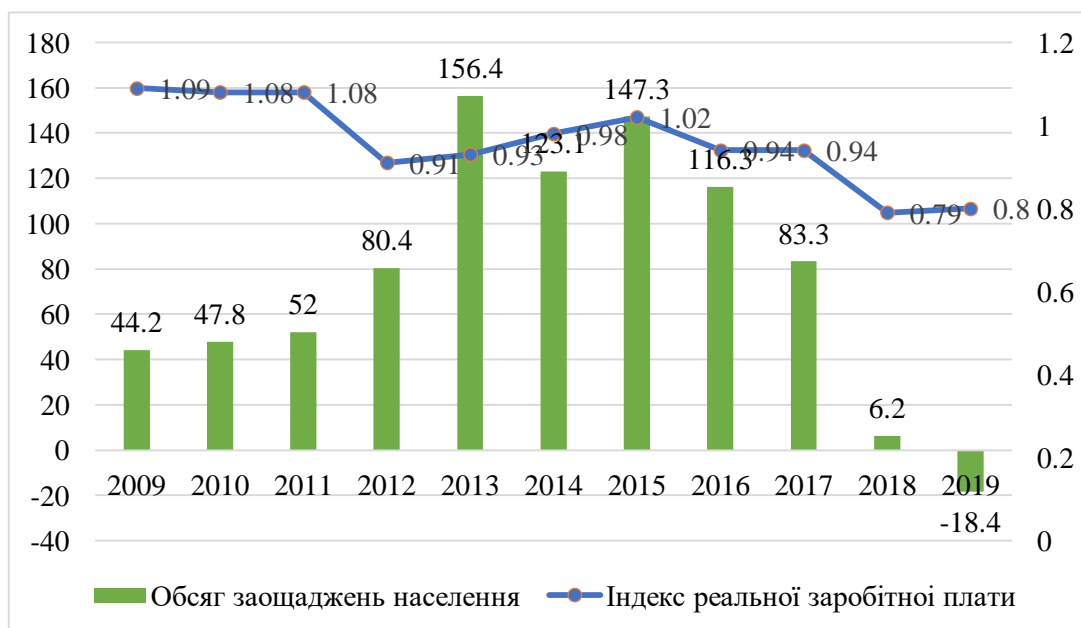


Рис. 1.5. Динаміка обсягу заощаджень населення та індексу реальної заробітної плати в Україні протягом 2009-2019 р.

Джерело: складено автором на основі [51, 54]

У 2018 та 2019 р. індекс реальної заробітної плати в Україні становив 0,79 та 0,80 пунктів відповідно, що є найнижчим значенням за аналізований період та свідчить про зниження рівня купівельної спроможності населення внаслідок високого інфляційного тиску, підвищення тарифів на житлово-комунальні

послуги, девальвації національної валюти.

Отже, нинішній стан розвитку банківської системи України формується під впливом вищерозглянутих наднаціональних та національних змін, сутністю яких є падіння темпів економічного зростання, зниження рівня ділової активності бізнесу на тлі проведення воєнних дій на сході країни, погіршення якості життя населення, та водночас стрімкого розвитку інформаційних технологій, поширення інновацій в різні сфери життя. Дані процеси призвели до істотних трансформаційних змін у функціонуванні вітчизняної банківської системи, основними з яких є:

1) зменшення кількості банківських установ. Станом на кінець 1 кварталу 2020 р. в Україні функціонувало 90 банків, що вдвічі менше, ніж у 2016 р. (рис. 1.6).

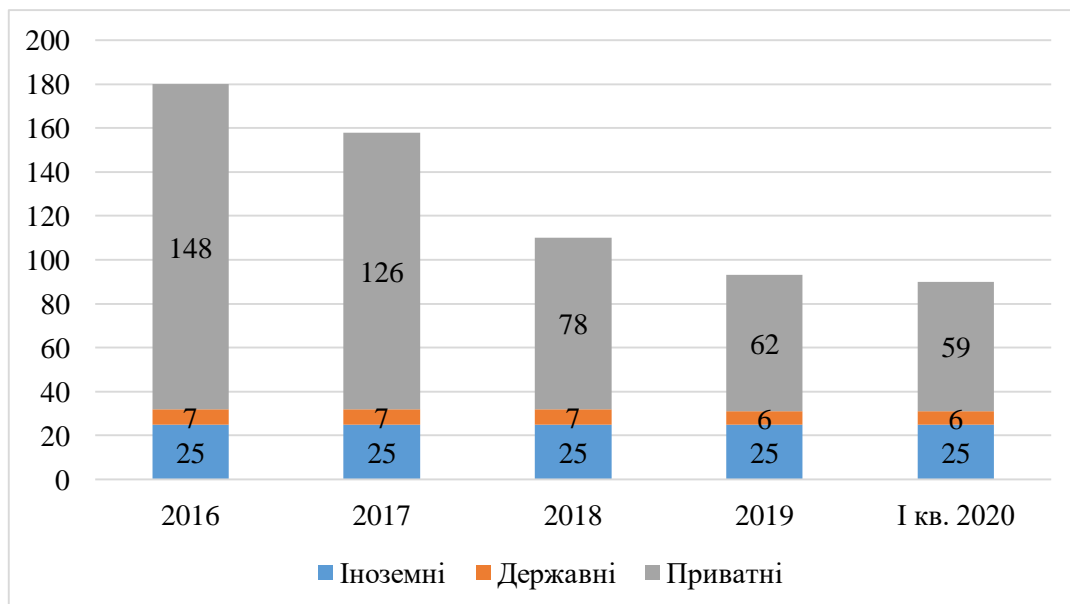


Рис. 1.6. Динаміка кількості банків в Україні протягом 2019 – I кв. 2020 р.
Джерело: складено автором на основі [54]

Варто відзначити, що 99% установ, що визнані національним регулятором неплатоспроможними відносяться до групи приватних банків, тоді як жоден банк з іноземним капіталом не збанкрутів за аналізований період. Дана тенденція свідчить про той факт, що значна кількість банків була створена для фінансування інтересів окремих груп осіб та проведення схемних операцій.

2) оптимізація структурних підрозділів банків та чисельності банківських працівників. Посилення банківської конкуренції на різних рівнях та зменшення рівня прибутковості банківського бізнесу зумовило необхідність скорочення адміністративних витрат за рахунок оптимізації кількості структурних підрозділів та персоналу банків. Протягом 2016-2020 р. кількість філій та представництв банків в Україні зменшилася на 48,7% та станом на кінець I кв.

2020 р. налічувала 9,9 структурних підрозділів. Кількість філій та представництв іноземних банків за аналізований період зменшилася на 1,5 тис. одиниць або на 41,7%. Проводити порівняння діяльності приватних та державних банків України протягом 2016-2020 р. не досить коректно, оскільки наприкінці 2019 р. був національний системно важливий банк країни – Приватбанк.

В умовах тотальної економії банки та інтенсивного й широкомасштабного впровадження автоматизації та технологічних інновацій в бізнес-процеси банків спостерігається 45% скорочення персоналу за аналізований період. Попри незмінну кількість іноземних банків за аналізований період (25 установ), на початку 2020 р. чисельність банківських працівників в цих банках зменшилася на 28,9 тис. осіб або 38,6% порівняно з 2016 р.

3) удосконалення платіжної інфраструктури. Банки активно проводять модернізацію електронної системи роздрібних платежів, залучають інноваційних надавачів платіжних послуг, використовують послуги аутсорсингу на обслуговування POS-терміналів, банкоматів та проведення інкасації, а також здійснюють оптимізацію мережі банкоматів та платіжних терміналів. Протягом 2016 – I кв. 2020 р. кількість банкоматів зменшилася на 17,9%, тоді як обсяг платіжних терміналів банків України збільшився на 15,1%.

Дані зміни в платіжній інфраструктурі вітчизняної банківської системи пояснюються наступними причинами: збільшення частки населення, яка користується безготівковими розрахунками, зростає кількість операцій з використанням онлайн-банкінгу, запровадження деякими банками завищеної комісії за зняття готівки, а також закриття відділень в окупованому Криму та містах Донецької та Луганської області, де проводиться антитерористична операція.

4) зниження рівня довіри населення та суб'єктів господарювання до банківських послуг. Визнання регулятором низки банків фінансово неплатоспроможними, введення заборони на дострокове зняття коштів з депозитного рахунку, запровадження обмежень на зняття визначеного обсягу готівки в день сформували негативні очікування серед учасників банківської системи. Попри майже 60% збільшення в грошовому еквіваленті обсягу банківських депозитів за аналізований період, окремі періоди відзначалися загостренням проблеми неліквідності банків, оскільки відбувався масовий відтік коштів населення та суб'єктів господарювання. Разом з цим, депозити залишаються достатньо вигідним (хоча відсоткові ставки й не покривають рівень інфляції в країні) і вкладенням вільних коштів.

За результатами I кварталу 2020 р. кредитування юридичних та фізичних

осіб вітчизняними банками продовжувало зменшуватися на становило 308,45 млрд. грн, що на 20% менше, ніж у 2016 р. Найбільшого скорочення зазнало кредитування корпоративного сектору, а саме 31,9% за аналізований період. Об'єктивними причинами такого суттєвого скорочення стало кризові процеси в реальному секторі економіки, зниження ділової активності підприємств, а також висока вартість залучення позикових коштів.

Отже, проведений аналіз трансформаційних змін у функціонуванні вітчизняної банківської системи засвідчив, що її стан впливає на розвиток реального сектора економіки, рівень інвестиційної привабливості країни та її окремих галузей, а також якість життя населення. Враховуючи вищеперераховані зміни національного та наднаціонального рівнів, учасники банківської системи мають поступово переходити на якісно новий етап розвитку задля отримання конкурентної переваги в майбутньому шляхом здійснення кардинальних змін в організації бізнес-процесів на всіх рівнях, перегляді стратегій розвитку та застосуванні нових підходів в управлінні банківською діяльністю.

1.3. Концептуальні засади стратегічного управління банку в умовах трансформаційних процесів в банківській системі України

Дослідження сучасного стану ведення банківського бізнесу та аналіз підходів щодо планування базових складових його реалізації, свідчить, що у роботі банків практичне застосування засобів стратегічного управління знаходиться на досить низькому рівні, спостерігається невизначеність щодо їх довгострокових цілей, відсутність тісних зв'язків між різними структурними підрозділами установи, а також недосконала система мотивації працівників для досягнення цільових результатів найбільш оптимальним шляхом.

Вирішення зазначених проблем набуває першочергового значення виходячи з того, що сучасне середовище діяльності банків характеризується непередбачуваністю та постійною зміною. Виходячи з цього, науково-методичні засади, на яких ґрунтується стратегічне управління банків, ще декілька років тому втратили свою ефективність та призводять до формування спадного тренду їх розвитку. Безумовно, новітні концептуальні засади стратегічного управління банку повинні включати основні, вже сформовані принципи та підходи даного процесу, проте запропонований механізм його реалізації повинен обов'язково враховувати нові тенденції, які на даний момент часу сформували трансформаційні зміни в банківському секторі та фінансовій системі України і світу. Тобто, базовими аспектами формування новітнього стратегічного

управління банку повинні стати:

- активне впровадження технологічних та інформаційних інновацій, які в даний час, проникли та поширюються в банківській сфері на всіх рівнях її функціонування,
- ведення клієнтоорієнтованого банківського бізнесу, що ґрунтується на наданні фінансових, консультаційних та посередницьких послуг з максимальним врахуванням потреб споживачів та рівня їх фінансової спроможності;
- фінансова раціоналізація напрямків діяльності, оскільки сучасні умови вимагають не універсалізацію, а спеціалізацію;
- ефективне управління персоналом, оскільки саме людський ресурс є інструментом реалізації усіх перетворень в організації;
- прогнозування подальших векторів розвитку як основної складової стратегічного плану управління банку.

Виходячи з вище наведених положень, справедливо зауважити, що запропоновані концептуальні засади стратегічного управління банку повинні включати тільки конкретні, чітко сформовані складові та швидко адаптаційні інструменти їх реалізації.

Таким чином, логічним буде побудувати концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів в банківській системі України в розрізі розв'язання наступної послідовності завдань:

1. Встановлення проблем існуючої системи стратегічного управління банком.
2. Визначення основних складових сучасних концептуальних засад стратегічного управління банком.
3. Встановлення інструментарію реалізації стратегічного управління банком.
4. Побудова сценаріїв стратегічного розвитку фінансово-кредитної установи та вибір найбільш ефективної стратегії управління банком.
5. Постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх змін фінансового середовища та їх впливу на механізм стратегічного управління банком.

Виникнення проблем, які нівелюють успіхи сформованих раніше науково-методичних засад стратегічного управління банком, пов'язано з тим, що сучасне середовище діяльності банків характеризується непередбачуваністю та постійною зміною. Це обумовило кардинальні трансформації механізму проведення бізнес-процесів в банку, наприклад, система маркетингу, внутрішніх

комунікації, ризик менеджменту та інше змінились на 50-60% в 2020 р. порівняно з 2010 р. Це відбувалось внаслідок появи нових форм реалізації бізнес-процесів з використанням ІТ-технологій, виникненню більш складних системних ризиків, появою нових банківських послуг. Паралельно з цим, швидкість трансформаційних змін з кожним роком збільшується в геометричній прогресії. Так, оновлення в функціональному забезпеченні платформ, на яких працює інтернет-банкінг повинно відбуватись навіть не кожний день, а кожну годину. Безумовно, сформовані раніше методичні засади стратегічного управління банку не враховували таку швидкість змін.

Вагомою проблемою, на наш погляд, також для банків виступила неспроможність персоналу швидко адаптуватись до змін в організаційному та функціональному середовищі банку. Іншими словами, персонал не зміг працювати в нових умовах з новими видами банківських послуг та сприйняти активне впровадження процесів автоматизації в бізнес-процеси банку, що потребує відповідного рівня технологічних навичок.

Проблемою також виступило скорочення клієнтської база, яка, в межах фізичних осіб, ще більше зневірилась в надійності банків, а, в розрізі юридичних осіб, відчула значні фінансові труднощі у зв'язку з економічною нестабільністю в Україні.

Фінансову кризу теж можливо віднести до проблем, які вимагають перегляду концептуальних засад стратегічного управління банку, проте, вона не змінила існуючих механізмів реалізації стратегічного управління, оскільки банківські кризи відбуваються в Україні дуже часто. У зв'язку з цим, існуюча система стратегічного управління банком вже була направлена на подолання даних проблем.

Все вище наведене, викликає необхідність розробки адаптивних стилів та методів управління банківською діяльністю, спроможних покращувати його бізнес-процеси в довгостроковому періоді.

Переходячи до розгляду основних складових новітньої концепції стратегічного управління банку, зауважимо, що виходячи з встановлених проблем, на наш погляд, це повинні бути:

- зовнішні та внутрішні зміни середовища, в якому функціонує банк;
- рівень конкуренції на ринку у розрізі різних сегментів ведення банківського бізнесу;
- конкурентна позиція банку на ринку,
- комплекс політик банку (маркетингова, депозитна, кредитна, процентна, інвестиційна, інноваційна, брендові політики та політик

інформаційної безпеки і управління персоналу), які забезпечують реалізацію його стратегічного управління;

- таргети діяльності банку;
- фінансова раціоналізація напрямків діяльності банку.

Таким чином, зупинимось на кожній з визначених складових концептуальних засад стратегічного управління банків в Україні більш детально. Отже, дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування банку повинно відбуватись не тільки в напрямку факторів та шоків, які виникають в банківській системі, але й у суміжних галузях та сферах діяльності. Крім того, це повинно стосуватись не тільки негативних чинників, які можуть призвести до зниження фінансових показників діяльності банку, але й інноваційних винаходів, які значно підвищують продуктивність діяльності банку в сучасних умовах.

Вагомою складовою, на наш погляд, в концепції стратегічного управління банком є категорія «конкуренція». Так, по-перше актуальним є встановлення рівня конкуренції в банківському секторі України, а по-друге визначення конкурентної позиції, безпосередньо, банку. Рівень конкуренції на ринку дає можливість сформулювати загальні показники середовища, в якому буде працювати банк та реалізовувати власну стратегію відповідно до загального рівня розвитку та концентрації на ринку. У свою чергу, кількісна характеристика конкурентної позиції банку дозволяє побудувати рейтингову оцінку та ідентифікувати місце, яке займає банк, на ринку. Тобто визначення конкурентної позиції за різними напрямками банківської діяльності дозволяє встановити фінансово привабливі вектори подальшого розвитку.

Найбільш складною складовою концептуальних засад стратегічного управління банком є комплекс політик банку, а саме ефективне проведення та всебічна взаємодія маркетингової, депозитної, кредитної, процентної, інвестиційної, інноваційної, податкової, брендової політик, політик інформаційної безпеки і управління персоналу між собою забезпечують досягнення сформованої місії банку.

У трансформаційних умовах маркетингова політика зазнає найбільших змін. Продуктова лінійка банків, канали збуту, система пошуку клієнтів, методи просування банківських послуг, організація мережі реалізації банківських послуг і продуктів, все це зазнало кардинальних змін в результаті впровадження інновацій та ІТ-технологій в бізнес-процеси банку. Проте основною проблемою в даному аспекті для банків залишається висока вартість впровадження інновацій, ризик їх неефективної діяльності та швидкого старіння. Тому, паралельно із значним зменшенням операційних витрат банку після впровадження інновацій,

банк несе значні витрати по їх реалізації на стадії запуску та подальшої підтримки.

Кредитна політика нерозривно пов'язана з депозитною, та, в своїй більшості, залежить від обсягу депозитів та власних ресурсів. Проте, останні кризові явища в банківській системі, зобов'язують банки в сучасних умовах максимально підвищувати рівень вимог до позичальників та знижувати кредитні ризики, не зважаючи на скорочення прибутковості операцій.

Основним трендом процентної політики в новітніх умовах функціонування банку є диверсифікація процентних ставок в залежності від клієнтів та комплексності послуг. Тільки індивідуальність підходів формування відсотків в межах різних банківських продуктів для клієнтів надасть банку можливість збалансувати попит і пропозицію.

Інвестиційна політика вітчизняних банків більше ніж на 80% сконцентрована на операціях з цінними паперами. Виходячи з цього, основною задачею менеджменту банку в умовах низького рівня розвитку фондового ринку України, є не збільшення рівня ризику фінансової діяльності банку за рахунок неякісного портфелю цінних паперів.

Інноваційна політика банку в сучасних умовах трансформації банківської системи України виступає вже не бажаним вектором розвитку банку, а необхідною умовою його функціонування. Відсутність інтернет-банкінгу, електронного документообігу, розвиненої системи платіжних терміналів та інше знижує конкурентоспроможність банку в десятки разів.

Активна інформатизація банківської діяльності призвела до підвищення ризику кібер-атак внутрішньої комп'ютерної системи банку, включаючи банкомати та термінали. Даний факт обумовлює підвищену важливість політики інформаційної безпеки банку. Її основним завданням повинно стати захист інформації клієнтів від витоку, протидія інтернет шахрайству, безпека внутрішніх файлів на сервері банку та інше.

Брендова політика банку в сучасних умовах господарювання повинна спрямовуватись на асоціації банку з надійністю, чесністю, якістю надання послуг та доступною ціною на банківські продукти.

Роль політики управління персоналу в процесі ефективної реалізації стратегічного управління банку в умовах трансформаційних процесів в банківській системі важко переоцінити. Персонал повинне бути не тільки кваліфікований та відповідальний, але й морально підготовлений до постійних змін та необхідності самовдосконалюватись, а також проходити різні тренінги та курси підвищення кваліфікації. За останні десять років кількість необхідного

персоналу в банку значно скоротилась, а його роль зазнала кардинальних змін. Замість численної кількості касирів та менеджерів у відділеннях стоять банкомати та автоматизовані термінали, а бек-офіс банку став включати численний штат ІТ-спеціалістів. Крім того, в межах ефективної реалізації стратегічного управління банку, його персонал повинен бути обізнаний, як з тактичними, так і зі стратегічними планами банку та бути спрямований на виконання даних завдань на кожній стадії власної роботи.

Крім того, статус банку визначають багато факторів, такі як хто є власником, директором, їх професійні та моральні якості, можливість організувати бізнес, авторитетність у діловому світі. Також визначальну роль відіграє забезпечення банківської установи висококваліфікованими кадрами, адже клієнти звертаються не лише для того, щоб скористатися тією чи іншою фінансовою послугою, а й для того, щоб почути пораду банку в різних фінансових ситуаціях. З метою гарантування вищезазначеної якості роботи, керівництво банку повинно сформувати сильну команду, здатну підтримувати високий рівень конкурентоспроможності банку [7, 13].

Особливість стратегічного управління банку полягає в тому, що результатом кожної з вище наведених політик є досягнення певного таргету. Тобто проведення певної політики повинна привести до якісних зрушень в діяльності банку. Отже, розглянемо кожен з цільових показників відповідної політики банку більш детально.

Для маркетингової політики таргетом виступає показник ефективності, тобто співвідношення обсягу витрачених на маркетингові заходи фінансових ресурсів до обсягу отриманого прибутку. Проте необхідно враховувати той факт, що результат від реалізації маркетингової політики банк отримує з певним запізненням – лагом, тому і таргетом буде виступати рівень ефективності з лагом один рік. Проміжок в один рік, обумовлений тим, що ефект який банк не отримає протягом одного року може бути втрачений, оскільки зміниться середовище в якому працює банк.

Для депозитної та кредитної політики основним таргетом виступатиме співвідношення обсягу депозитів до обсягу кредитів, так депозити повинні перевищувати кредити на 20%. Ці умови дозволятимуть банку мінімізувати кредитний ризик та виконати всі необхідні вимоги щодо формування резервів.

В межах процентної політики, таргет встановлює менеджмент банку у вигляді цільового рівня чистої процентної маржі. Таким чином, встановлюється рівень прибутковості банківського бізнесу.

Для інвестиційної політики цільовий показник буде варіювати від її типу, а

саме для консервативного типу інвестиційної політики це – мінімальні ризики, висока надійність і ліквідність цінних паперів; для агресивно-поміркована це – середній рівень ризику, достатня ліквідність і прибутковість цінних паперів та для агресивної це – високі ризики, низька ліквідність і висока прибутковість цінних паперів.

Встановити єдиний таргет для інноваційної політики неможливо, її ефект багатогранний, тому тут необхідно оцінювати явний та неявний ефект, тобто рентабельність діяльності в межах всіх бізнес-процесів.

Політика інформаційної безпеки повинна орієнтуватись на локалізацію вірусів, які призводять до втрати інформації та блокування роботи мережі.

Брендова політика, так само, як і інноваційна політика дуже важно вимірюється кількісними показниками. Цільовим показником може слугувати тільки зростання кількості клієнтів банку.

Для політики управління персоналом, таргетами, безумовно, є продуктивність праці робітників та час адаптації до зміни умов і технології праці.

Обмеженість фінансових ресурсів банку та висока конкуренція на банківському ринку призводить до необхідності не просто аналізу фінансових показників банку, визначенню відповідності їх значення нормативним вимогам та встановленню резервів по їх покращенню, а вимагає від менеджменту банку проводити аналіз поведінки фінансових показників у відповідь на зміни та імпульси в середовищі його функціонування. Даний експрес аналіз та оцінка фінансових потоків не тільки від кожного виду діяльності (кредитна, депозитка, комісійна, операції з цінними паперами), але й у розрізі напрямків чи суб'єктів надання банківських послуг, дозволить ідентифікувати найбільш прибуткову частину діяльності та, в умовах обмежених фінансових ресурсів, знайти центр концентрації власних зусиль спрямованих на отримання прибутку. Тобто необхідно проводити фінансову раціоналізацію напрямків діяльності банку. Дана складова концептуальних засад стратегічного управління дає можливість зрозуміти менеджменту банку яким чином діяти далі та в якому напрямку. Так, якщо банк займає по певному виду діяльності випереджаючу конкурентну позицію, а по іншій навпаки найнижчу, то стратегічні цілі за даними напрямками будуть кардинально відрізнятись. В певних випадках банк взагалі може відмовитись від якогось виду діяльності і не проводити його, якщо оцінює власні можливості дуже низько, а рівень конкуренції в межах даного вектору роботи дуже високо.

Переходячи до обґрунтування стратегії управління банком в умовах трансформації вітчизняної банківської системи, зауважимо, що саме від

фінансових можливостей банку, рівня його конкурентоспроможності, потенційних можливостей персоналу працювати з новими інноваційними банківськими продуктами та зовнішніми і внутрішніми умовами банківського сектору в Україні повинна розроблятися подальша стратегія управління банком. Особливістю даної стратегії повинна виступати її індивідуальність для кожного окремого банку, спрямованість на надання персоналізованих послуг клієнтам та можливість швидкої переорієнтації за умови зміни внутрішніх таргетів роботи банку чи зовнішніх умов функціонування.

Процес здійснення стратегічного управління банком передбачає застосування певних інструментів, вибір яких залежить від етапу менеджменту. Отже, банкам необхідно розробляти методичне забезпечення вибору ефективних інструментів та гарантувати їх реалізацію, шляхом поєднанням даних інструментів залежно від призначення, можливостей застосування та результативності. Це робиться з метою підвищення ефективності реалізації стратегічного управління банку.

Для реалізації першої складової концептуальних засад стратегічного управління банку, тобто аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, найчастіше використовуються технології SWOT та PEST-аналізів, модель М. Портера, бенчмаркінг та різні експертні методи. В своїй більшості, це моделі, які ґрунтуються на експертних оцінках. Їх результати важко кількісно оцінити, проте отримані висновки є необхідними при формуванні тактичних та стратегічних планів розвитку банку.

Для аналізу рівня конкуренції на ринку та конкурентної позиції банку на ринку застосовують економіко-математичне моделювання. Причому в межах аналізу сегменту ринку та напрямку діяльності використовуються різні математичні методи.

Ефективність застосування ІТ-технологій в маркетинговій діяльності банку доцільно проводити за допомогою інструментарію причинного моделювання, який дозволяє ідентифікувати вплив інноваційної складової маркетингової діяльності на ефективність діяльності банків за допомогою побудови системи одночасних структурних рівнянь.

Інструментом кредитної політики банку виступають моделі до оцінки кредитного ризику та науково-методичні підходи до оцінки ризику кредитного портфелю. Всі дані моделі базуються на формуванні інтегрального показника, в основу якого покладені з однієї сторони показники характеристики достатності резервів, а з іншої показники характеристики якості позичальника.

Реалізація процентної політики відбувається за рахунок прогнозування

динаміки процентних ставок на основі лінійного програмування та ідентифікації динамічної структури активів і пасивів, використовуючи геп-аналіз.

Формування оптимального інвестиційного портфелю відбувається за допомогою принципів моделі Марковиця, які полягають в застосування теорії умовної оптимізації, а також таких моделей диверсифікації, як: модель Тобіна, Шарпа, Квазі-Шарпа та скорингова модель.

Інструментом виявлення неявного результату сформованого в результаті інноваційної та брендової політики є методика ідентифікація неявних фінансових потоків на основі теорії опціонів. Підходи покладені в основу даної теорії дозволяють визначити позитивний ефект від реалізації певного явища, який проявляється в сформованих фінансових потоках банку.

Політика інформаційної безпеки в своїй реалізації покладається на інструменти криптографічного захист інформації та різні антивірусні програми, що дозволяє мінімізувати враження сервісних ресурсів та локальних мереж.

Інструментарієм дослідження потенціалу персоналу банку виступає розробка мультиплікативної моделі, яка б за допомогою співвідношення кількісної характеристики максимального значення людських можливостей до розвитку та здатності до змін, а також кількісної характеристики продуктивності праці, надавала б можливість максимально точно відобразити людську складову стратегічного розвитку банку. Для формування в межах наступної складової концептуальних засад стратегічного управління банку (обґрунтування стратегій управління) альтернатив, проведення оцінки та вибору найбільш ефективної стратегії, виходячи з цілей керівництва, а також можливості банку, в якості інструментарію реалізації застосовується портфельний та сценарний аналіз, а також кількісні методи прогнозування та матричні методи [12].

Найбільш відповідальною складовою концептуальних засад стратегічного управління банку є моніторинг реалізації стратегії, аналіз та оцінка можливих змін. Адже якісний контроль за виконанням обраної стратегії, рівнем досягнення планових показників та ступенем реалізації певних заходів, дозволяє вчасно виявляти відхилення, внаслідок яким можуть відбутися негативні зміни у запланованих фінансових результатах. Тому досить важливим фактом є застосування ефективної технології для своєчасного виявлення відхилень та підвищення ефективності реалізації діяльності, тому в якості інструментарію реалізації прийнято використовувати технологію управління за цілями, матричні та експертні методи, стрес-тестування [12].

Система стратегічного управління банком, повинна носити аналітичний характер, тобто слугувати не тільки механізмом констатації факту відхилення від

заданих цільових показників чи етапів реалізації певних завдань та виявляти причини отриманих невідповідностей, а включати систему стрес-тестування. Це дозволить встановити слабкі місця системи та вчасно застосувати превентивні заходи попередження будь-яких шоків.

Отже, проходження банківською установою процесу стратегічного управління вимагає постійного дослідження та аналізу, здійснення яких неможливе без застосування певного інструментарію. Їх правильний підбір та оптимальне поєднання, своєчасність застосування дозволить здійснювати ефективне стратегічне управління на кожному етапі та сприятиме досягненню поставлених цілей.

Проведення ґрунтовного аналізу всіх базових аспектів стратегічного управління банком в умовах трансформації банківської системи України дозволяє зобразити дану систему графічно (рис. 1.12). Запропоновані концептуальні засади стратегічного управління банку в умовах трансформаційних процесів в банківській системі України дозволяють отримати якісно новий ефект для банку, який проявляється у виборі найбільш фінансово ефективних видах діяльності банку, спроможності швидко адоптуватись до змін та протидіяти внутрішнім і зовнішнім шокам. Значна увага повинна приділятися тим аспектам стратегічного управління банку, які забезпечують динамічність його розвитку та своєчасні зміни у функціонуванні організації. Тобто, важливо мати інноваційну складову в управлінні банку, проводити оперативну оцінку ситуації на ринку та відповідно вносити необхідні коригування у різні види політик банку.

Проте, зазначений вище ефект, не буде досягатись банком, якщо його менеджери тільки формалізують усі ідентифіковані на рис. 1.7 складові стратегічного управління банку в трансформаційних умовах банківської системи. Одночасна реалізація на високому рівні та з використанням усього переліку інструментів політик діяльності банку неможлива. Конкретна ситуація на фінансовому ринку вимагає від банків активізації тільки певних його інструментів. Дана ситуація пов'язана з обмеженим обсягом фінансових ресурсів в банку та новітніми умовами його господарювання.

Таким чином, подальша робота буде спрямована на формування науково-методичних підходів та теоретичних засад розв'язання найбільш актуальних проблем стратегічного управління банку.

В умовах трансформації банківської системи України, на наш погляд, такими є визначення рівня конкуренції в банківському секторі та ідентифікація рівня конкурентоспроможності банку.

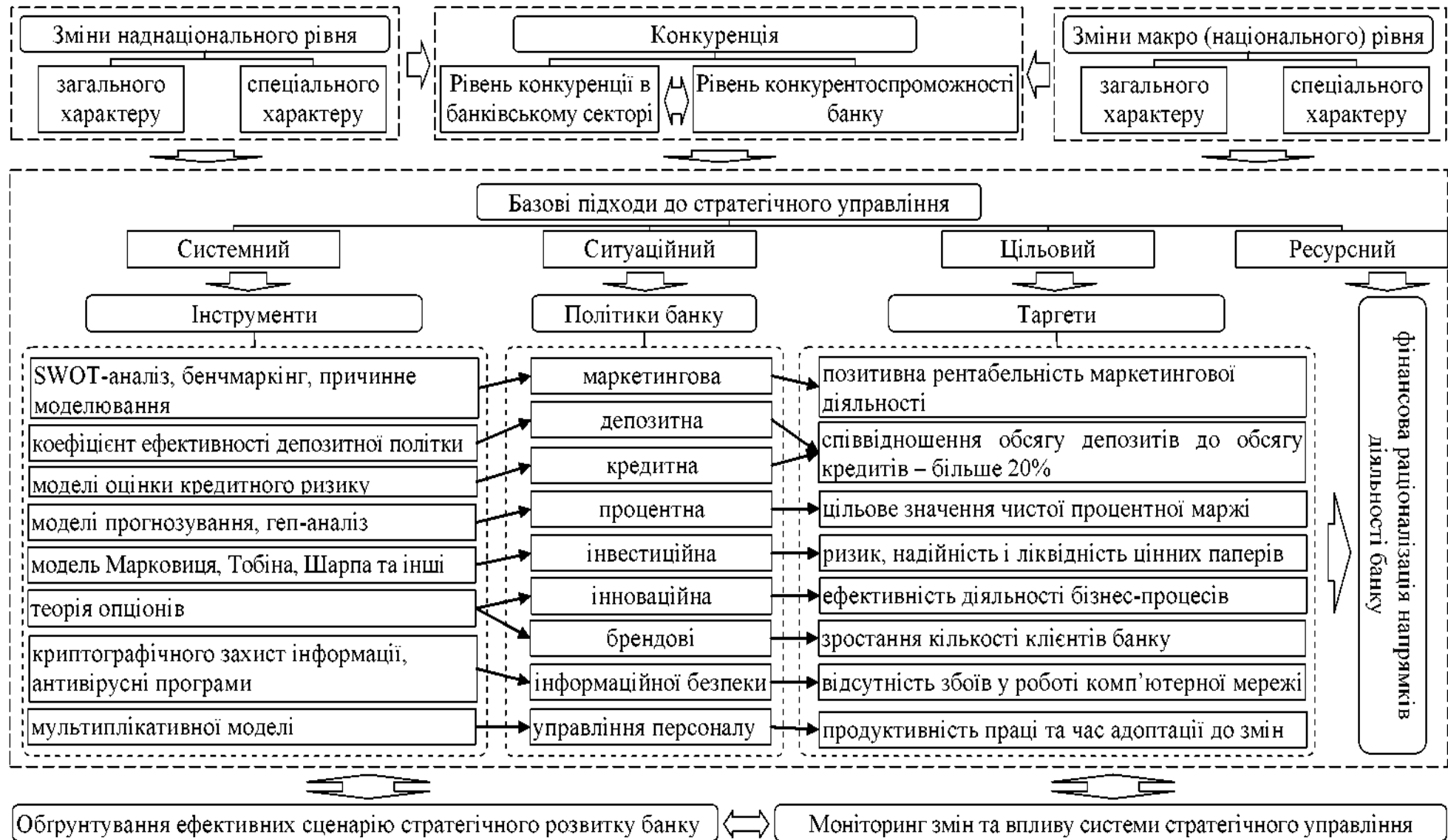


Рис. 1.7. Система стратегічного управління банку в умовах трансформаційних процесів в банківській системі України
Джерело: складено автором

Актуальність розгляду даних питань, обумовлена тим, що вони виступають базовими критеріями формування вектору подальшого розвитку банку. Рівень конкуренції в банківському секторі виступає фактором характеристики зовнішнього середовища, а конкурентоспроможність – внутрішнього.

Встановивши рівень конкуренції в банківському секторі України та місце банку серед власних конкурентів, доцільно провести оцінку рівня фінансової раціоналізації напрямків діяльності. Це надасть можливість вже більш чітко встановити сильні та слабкі сторони діяльності конкретного банку та застосувати відповідні інструменти покращення ситуації. Визначивши той факт, що найбільш затребувані, в даний час, складові стратегічного управління банку є інновації та персонал, то методичному забезпеченню щодо їх оцінювання, необхідно також приділити значну увагу в подальшому.

Отже, узагальнюючи всі здобутки дослідження теоретичних положень стратегічного управління банку, практичних аспектів трансформації банківської системи України, а також концептуальних засад стратегічного управління банком під впливом ендогенних та екзогенних чинників, справедливо формалізацію сутності стратегічного управління банку з урахуванням його адаптації до трансформаційних змін в банківській системі України представити за допомогою рис. 1.8.



Рис. 1.8. Основні положення трактування сутності стратегічного управління банку з урахуванням його адаптації до трансформаційних змін в банківській системі України

Логічним завершенням проведення стратегічного управління банку є обґрунтування подальших векторів та шляхів його реалізації в залежності від визначених кількісних характеристик розвитку конкретного банку. Даному аспекту повинен бути присвячений теж окремий теоретико-методичний підхід.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз сформованих у науковій літературі підходів до трактування категорії «стратегічне управління» виявив відсутність єдиного розуміння сутнісно-функціональних характеристик даного поняття. У роботі виокремлено чотири наукові підходи до тлумачення сутності стратегічного управління. По-перше, процесний підхід передбачає розгляд стратегічного управління як певного процесу, що складається із послідовності взаємопов'язаних дій. По-друге, системний підхід враховує головні особливості системи, які залежать від складу і властивостей її структурних елементів та забезпечують врахування усіх факторів, які здійснюють вплив на управлінські рішення. По-третє, цільовий підхід передбачає визначення таргетів, досягнення яких й визначає специфіку діяльності фінансової установи. По-четверте, комплексний підхід передбачає об'єднання декількох підходів до організації діяльності фінансової установи.

У роботі запропоновано визначати стратегічне управління банку як таргетованої у часі, за виконавцями та ресурсами діяльності, спрямованої на досягнення якісних та кількісних цільових орієнтирів розвитку банку, зміцнення його стратегічної позиції на пріоритетних сегментах ринку банківських послуг у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням ресурсного та функціонального потенціалу банку.

Визначено та обґрунтовано принципи здійснення стратегічного управління у банку, дотримання яких дозволяє менеджменту банку досягати довгострокові цілі та здійснювати ефективне управління фінансової установи в мінливих умовах. До ключових принципів стратегічного управління запропоновано віднести: регламентації, комплексності, спеціалізації, перспективності, цілеспрямованості, гнучкості, співставності, поетапності, інформаційного забезпечення, пріоритетності, творчого підходу, прибутковості, мінімізації ризиків та задоволеності потреб клієнтів.

Обґрунтовано, що головною причиною відсутності консенсусу в трактуванні поняття «трансформація» виступає відмінність в підходах до дослідження сутності та структури об'єкта, що трансформується (у нашому

випадку – банківської системи). У роботі запропоновано розглядати трансформацію вітчизняної банківської системи як взаємопов’язану систему змін наднаціонального та національного (макро) рівнів, які зумовлюють нові та/або удосконалені форми розвитку та функціонування учасників банківської системи.

Проведений аналіз основних трансформаційних змін у банківському середовищі дозволив контактувати той факт, що активний розвиток процесів діджиталізації трансформує організацію бізнес-процесів банків за рахунок автоматизації, оцифрування банківських процесів, інтенсивного використання Big Data в наданні банківських послуг, при цьому мінімізуючи втручання банківського працівника в здійсненні операцій. Активне впровадження цифрових технологій в банківську діяльність дозволяє мінімізувати технічні помилки персоналу банку, підвищити якість та контрольованість банківських операцій та зменшити рівень операційних витрат банку.

Обґрунтовано, що важливим системним фактором впливу на стабільне та ефективне функціонування учасників вітчизняної банківської системи є наявність макроекономічних дисбалансів. Оскільки макроекономічні дисбаланси та кризові процеси в банківській системі нерозривно взаємопов’язані між собою, що підтверджується наступними закономірностями: від’ємне сальдо товарної продукції є однією з причин турбулентності на валютному ринку; зменшення рівня чистої інвестиційної позиції по відношенню до ВВП призводить до посилення фінансової заборгованості резидентів країни щодо нерезидентів та зниження обсягу іноземних інвестицій до корпоративного сектору.

У роботі визначено та охарактеризовано базові аспекти формування новітнього стратегічного управління банку, до яких віднесено: активне впровадження технологічних та інформаційних інновацій, які в даний час, проникли та поширюються в банківській сфері на всіх рівнях її функціонування; ведення клієнтоорієнтованого банківського бізнесу, що ґрунтується на наданні фінансових, консультаційних та посередницьких послуг з максимальним врахуванням потреб споживачів та рівня їх фінансової спроможності; фінансова раціоналізація напрямків діяльності, оскільки сучасні умови вимагають не універсалізацію, а спеціалізацію; ефективне управління персоналом, оскільки саме людський ресурс є інструментом реалізації усіх перетворень в організації; прогнозування подальших векторів розвитку як основної складової стратегічного плану управління банку.

Обґрунтовано, що основними складовими новітньої концепції стратегічного управління банку повинні бути: зовнішні та внутрішні зміни середовища, в якому функціонує банк; рівень конкуренції на ринку у розрізі

різних сегментів ведення банківського бізнесу; конкурентна позиція банку на ринку; комплекс політик банку (маркетингова, депозитна, кредитна, процентна, інвестиційна, інноваційна, брендові політики та політик інформаційної безпеки і управління персоналу), які забезпечують реалізацію його стратегічного управління; таргети діяльності банку; фінансова раціоналізація напрямків діяльності банку

Формування комплексних концептуальних засад стратегічного управління банку в умовах трансформаційних процесів в банківській системі України дозволяють отримати якісно новий ефект для банку, який проявляється у виборі найбільш фінансово ефективних видах діяльності банку, спроможності швидко адаптуватись до змін та протидіяти внутрішнім і зовнішнім шокам.

РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ БАНКУ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЙОГО КОН'ЮНКТУРИ

2.1. Методичні засади діагностики ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг України

Проблематика діагностики ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг України, яка на нашу думку, цілком логічно проявляється у рівні банківської конкуренції. Підходи до оцінювання ринкового середовища на ринку банківських послуг України та дослідження його впливу на ефективність та стабільність функціонування учасників банківської системи активно досліджуються зарубіжними та вітчизняними вченими та фахівцями міжнародних організацій.

Проведені емпіричні дослідження наочно демонструють, що чим вищим рівень конкуренції у банківській системі, тим нижчою є ймовірність прояву дестабілізуючих факторів в економіці країни. Зокрема, дослідники центру Світового банку [85] виявили пряму кореляційну залежність між рівнем концентрації на ринку банківських послуг та фінансовою стабільністю в країні, оскільки посилення конкуренції стимулює банки приймати на управління більш диверсифіковані ризики та ухвалювати раціональні управлінські рішення.

Банківська конкуренція слугує механізмом відбору найбільш раціональних та ефективних підходів та прийомів ведення банківського бізнесу, а саме вирішення комплексу операційних, технологічних, інвестиційних та організаційно-управлінських проблем, які виникають у діяльності кожного банку. Варто відзначити, що критерієм ефективності банку є показники рентабельності його діяльності [23].

Повністю підтримуємо думку авторів [19], що стан конкуренції на ринку відображає ефективність функціонування банківської установи в процесі здобуття, утримання та підвищення конкурентної позиції на ринку, тобто здатність фінансової установи задовольняти потреби споживачів та протистояти негативним шокам ззовні.

О.В. Якушева [68] зазначає, що посилення рівня конкуренції на ринку банківських послуг стимулює керівників фінансових установ збільшувати обсяг фінансових ресурсів в інновації, цим самим покращуючи свою позицію на ринку, розширюючи клієнтську базу та удосконалюючи організації бізнес-процесів.

Доцільно зазначити, що не варто обмежувати конкуренцію на ринку банківських послуг виключно між банківським установами, оскільки на сьогодні на ринку існує значна кількість учасників, які надають суміжні фінансово-кредитні та інвестиційні послуги (кредитні спілки, страхові компанії, факторингові компанії, ломбарди, краундфандингові майданчики тощо).

Досить часто в літературі можна зустріти твердження, що чим більше учасників на ринку, то вони неодмінно будуть конкурувати за кращі позиції, чим самим підвищується рівень суперництва між ними. Проте відповідно до теорії про квазіконкурентні ринки [70] навіть при невеликому числі банків (високої концентрації банків) на ринку може спостерігатися конкурентна поведінка банків.

Отже, справедлива конкуренція на ринку банківських послуг стимулює фінансові установи надавати більш широкий спектр клієнтоорієнтованих банківських продуктів, ефективно перерозподіляти фінансові ресурси, активно впроваджувати інновації в організацію бізнес-процесів, знижувати проценту маржу задля підвищення лояльності клієнтів, проводити оптимізацію банківської інфраструктури, виважено та ефективно організовувати систему ризик-менеджменту в банку, а також реалізовувати політику соціально відповідального бізнесу.

В основі більшості методик та підходів до оцінювання рівня конкуренції на ринку банківських послуг є аналіз ринкової структури. Для визначення форми ринкового середовища використовують наступні характеристики [18, 33, 73]:

- показники прямого впливу, що відображають вплив кожного окремого банку на ринок у цілому (індекс Бейна, Тобіна, Лернера);
- показники опосередкованого впливу, що описують рівень конкуренції загалом по системі (індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс концентрації, індекс відносної концентрації, коефіцієнт ентропії. Коефіцієнт дисперсії ринкових часток, коефіцієнт Джині, індекс Холла-Тайдмана, Н-статистика (модель Панзара-Росса) ті інші).

На основі критичного аналізу існуючих підходів, у роботі запропоновано методичний підхід до оцінювання ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг в Україні на основі адаптації моделі Героскі, в основі якої побудова економетричної моделі залежності стандартизованого значення міри прибутку від стандартизованого значення міри концентрації (показника Херфіндаля) в розрізі груп державних, іноземних, приватних банків.

Посилення активності на ринку депозитних послуг з юридичними особами відбулося за рахунок більше ніж двократного нарощення операцій банками

іноземних банківських груп та трьох кратного збільшення операцій державними банками (станом на кінець 2018 р.).

У 2018 р. операції з купівлі-продажу цінних паперів представлені на 70,7% державними банками та 20,6% банками іноземних банківських груп. Протягом 2016-2018 р. державні та іноземні банки збільшили обсяг операцій з цінними паперами майже вдвічі, тоді як група приватних банків України зменшили свою активність на даному сегменті ринку на 48 %. За період 2016-2019 р. загальний обсяг комісійних доходів банків України збільшився на третину, а саме з 23,1 млрд. грн. до 31,4 млрд. грн.

Перейдемо до діагностики ринкового середовища на відповідному сегменті ринку банківських послуг України. Приклад реалізації зазначеного методичного підходу пропонується розглянути в розрізі групи державних банків. Так, сформуємо два масиви статистичних даних, основи для формалізації економетричної моделі Героскі:

- факторної ознаки – обсягів депозитів фізичних осіб;
- результативної – прибутку державних банків (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу депозитів фізичних осіб та прибутку державних банків України з 2016 по 2019 р., тис. грн.

| Назва банку | Рік | | | |
|-------------------------------|------------|-------------|-------------|--------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Обсяг депозитів фізичних осіб | | | | |
| ОЩАДБАНК | 35 927 188 | 36 590 124 | 53 947 725 | 69 147 979 |
| УКРЕКСІМБАНК | 17 266 241 | 21 870 001 | 24 376 264 | 24 456 598 |
| УКРГАЗБАНК | 5 710 786 | 6 860 114 | 10 972 727 | 13 558 053 |
| РОДОВІД БАНК | 35 181 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ДЕРЖЗЕМБАНК | 0 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| УБРР | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ПРИВАТБАНК | х | х | х | 151 039 802 |
| Обсяг прибутку/збитку банків | | | | |
| ОЩАДБАНК | 678 784 | -8 564 446 | -12 273 078 | 468 169 |
| УКРЕКСІМБАНК | 198 616 | -9 805 548 | -14 132 383 | -1 011 106 |
| УКРГАЗБАНК | 1 001 973 | -2 801 124 | 259 672 | 293 681 |
| РОДОВІД БАНК | -70 298 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР | 996 | 4 896 | -28 886 | 2 091 |
| ДЕРЖЗЕМБАНК | -2 911 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| УБРР | 94 | -11 076 | 570 | -3 145 |
| ПРИВАТБАНК | х | х | х | -135 309 076 |

Джерело: власна розробка автора

На основі даних таблиці 2.1 виникає необхідність розрахунку похідних показників – міри концентрації як показника Херфіндаля (квадрата частки кожного банку розглянутої групи на ринку депозитних послуг фізичним особам)

Розрахунки наведено в табличному вигляді (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Міра концентрації депозитів фізичних осіб в динаміці з 2016 по 2019 р. в розрізі групи державних банків

| Назва банку | Рік | | | |
|---------------------|--------|-------------|-------------|-------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| ОЩАДБАНК | 0,3716 | 0,3137 | 0,3650 | 0,0717 |
| УКРЕКСІМБАНК | 0,0858 | 0,1121 | 0,0745 | 0,0090 |
| УКРГАЗБАНК | 0,0094 | 0,0110 | 0,0151 | 0,0028 |
| РОДОВІД БАНК | 0,0000 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ДЕРЖЗЕМБАНК | 0,0000 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| УБРР | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| ПРИВАТБАНК | x | x | x | 0,3422 |

Джерело: власна розробка автора

Визначивши міру концентрації на ринку депозитних послуг фізичним особам – факторної ознаки моделі Героскі, переходимо до реалізації наступного етапу методичного підходу до стратегічного аналізу ринкового середовища ринку банківських послуг України – значення міри прибутку як нормалізованого природнім методом значення прибутку.

Застосування природного методу нормалізації обумовлено характером показника прибутку як показника стимулятора, зростання якого відбувається внаслідок підвищення рівня конкуренції на відповідному ринку. Так, на основі даних табл. 2.1 отримаємо значення результативної ознаки моделі Героскі, наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Міра прибутку учасників ринку депозитних послуг фізичним особам в динаміці з 2016 по 2019 р. в розрізі групи державних банків

| Назва банку | Рік | | | |
|---------------------------------------|--------|-------------|-------------|-------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| ОЩАДБАНК | 0,6986 | 0,1265 | 0,1292 | 1,0000 |
| УКРЕКСІМБАНК | 0,2508 | 0,0000 | 0,0000 | 0,9891 |
| УКРГАЗБАНК | 1,0000 | 0,7140 | 1,0000 | 0,9987 |
| РОДОВІД БАНК | 0,0000 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР | 0,0665 | 1,0000 | 0,9800 | 0,9966 |
| ДЕРЖЗЕМБАНК | 0,0628 | ліквідовано | ліквідовано | ліквідовано |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР.ТА РОЗВ. | 0,0656 | 0,9984 | 0,9820 | 0,9965 |
| ПРИВАТБАНК | x | x | x | 0,0000 |

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, базуючись на результатах проведених вище розрахунків в розрізі міри прибутку (табл. 2.3) і міри концентрації (табл. 2.2), індикатор ринкового середовища на відповідному сегменті ринку банківських послуг запропоновано визначати як параметр регресійного рівняння Героскі

пропорційного стандартизованому значенню міри концентрації, зваженого на максимально можливу величину даного параметру, отриману при максимальних значеннях міри прибутку і мінімальних значеннях стандартизованого показника Херфіндаля.

Послідовне застосування дозволяє отримати наступні результати оцінювання рівня конкуренції учасників ринку депозитних послуг фізичним особам в динаміці з 2016 по 2019 р. в розрізі групи державних банків (таб. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка рівня внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на ринку депозитних послуг фізичним особам в динаміці з 2016 по 2019 р.

| Група банків | Рік | | | | середнє | $\max\beta_{\max}$ |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | | |
| Абсолютні значення β_r | | | | | | |
| Державні | 1,9963 | 0,4281 | 0,4479 | 0,6814 | 1,2906 | 16,0000 |
| Іноземні | 57,0348 | 31,1141 | 55,0546 | 36,0320 | 43,0535 | 67,9631 |
| Приватні | 7,5106 | 6,9935 | 1,9740 | 17,6496 | 9,7749 | 24,2610 |
| Приведені до шкали від 0 до 100% β_r * | | | | | | |
| Державні | 12,4767 | 2,6755 | 2,7992 | 4,2586 | 8,0661 | |
| Іноземні | 83,9202 | 45,7808 | 81,0065 | 53,0170 | 63,3483 | |
| Приватні | 30,9573 | 28,8260 | 8,1365 | 72,7486 | 40,2905 | |

Джерело: власна розробка автора

Отримані результати засвідчують, що найбільш монополізованим на ринку депозитних послуг фізичним особам в Україні є група державних банків, серед яких до 2018 р. лідируючі позиції займав Ощадбанк, а після 2019 р. – Приватбанк. У зв'язку із націоналізацією Приватбанку, станом на початок 2020 р. рівень конкуренції серед приватних банків збільшився на 41,78 та 64,61 процентних пункти порівняно з 2016 р. та 2018 р. відповідно. Разом з цим, знижується рівень конкуренції серед іноземних банків на ринку депозитних послуг фізичним особам.

Аналогічно наведеному вище прикладу застосування методичного підходу до оцінки рівня внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на ринку депозитних послуг фізичним особам, пропонується розглянути отримані результати в розрізі ринку депозитних послуг юридичним особам (табл. 2.5), ринку кредитних послуг фізичним особам (табл. 2.6), ринку кредитних послуг юридичним особам (табл. 2.7), ринку цінних паперів (табл. 2.8) та ринку непроцентних доходів (табл. 2.9).

Банкротство низки банків, втрата бізнесом своїх заощаджень призвели до часткового переливу капіталу до державних банків як своєрідних гарантів додаткової безпеки їх вкладень.

Таблиця 2.5

Оцінка рівня внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на ринку депозитних послуг юридичним особам в динаміці з 2016 по 2019 р.

| Група банків | Рік | | | | середнє | $max\beta_{max}$ |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | | |
| Абсолютні значення β_r | | | | | | |
| Державні | 0,8629 | 0,1148 | 0,5369 | 8,5490 | 2,7220 | 2,5571 |
| Іноземні | 64,9275 | 35,0690 | 53,6576 | 43,2122 | 27,0229 | 44,7778 |
| Приватні | 36,0674 | 30,6691 | 6,9035 | 13,9996 | 10,0407 | 19,5360 |
| Приведені до шкали від 0 до 100% β_r^* | | | | | | |
| Державні | 0,8629 | 0,1148 | 0,5369 | 8,5490 | 2,7220 | |
| Іноземні | 64,9275 | 35,0690 | 53,6576 | 43,2122 | 27,0229 | |
| Приватні | 36,0674 | 30,6691 | 6,9035 | 13,9996 | 10,0407 | |

Джерело: власна розробка автора

Так, у 2019 р. рівень конкуренції серед державних банків становив 57,9%, що на 52,06 процентних пункти більше, ніж у 2016 р. Разом з цим, спостерігається посилення лідируючих позицій окремих приватних банків, оскільки станом на кінець 2019 р. розрахунковий показник зменшився на 61,2% порівняно з 2016 р.

Кризові процеси в банківському секторі протягом останніх трьох років, падіння темпів економічного зростання в країні та зниження темпів ділової активності та платоспроможності суб'єктів господарювання – ключові фактори зменшення обсягу кредитного портфеля банків різних груп. І тому на сьогодні ключовим завданням банківських установ є відновлення кредитування. І тому конкуренція за позичальників на вітчизняному ринку є досить жорсткою шляхом надання вигідних умов кредитування представникам бізнесу.

Таблиця 2.6

Оцінка рівня внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на ринку кредитних послуг юридичним особам в динаміці з 2016 по 2019 р.

| Група банків | Рік | | | | середнє | $max\beta_{max}$ |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | | |
| Абсолютні значення β_r | | | | | | |
| Державні | 2,4332 | 0,3683 | 0,4593 | 8,1771 | 2,7395 | 2,8355 |
| Іноземні | 36,1390 | 22,6434 | 25,7710 | 27,5536 | 16,1107 | 25,6436 |
| Приватні | 11,3460 | 8,6958 | 2,6709 | 20,6660 | 14,9193 | 11,6596 |
| Приведені до шкали від 0 до 100% | | | | | | |
| Державні | 28,9161 | 4,3766 | 5,4583 | 97,1786 | 32,5570 | |
| Іноземні | 54,8904 | 34,3923 | 39,1428 | 41,8503 | 24,4700 | |
| Приватні | 24,4821 | 18,7636 | 5,7632 | 44,5924 | 32,1923 | |

Джерело: власна розробка автора

Дані таблиці наочно демонструють той факт, що з націоналізацією Приватбанку стрімко підвищився рівень конкуренції серед державних банків (з 5,5% до 97,2%) та приватних банків України (з 24,5% до 44,6%). Протягом 2016-2019 р. рівень конкуренції серед банків іноземних банківських груп на ринку кредитних послуг юридичним особам скоротився на 23,8.

За результатами розрахунків виявлено, що станом на кінець 2019 р. відбулося стрімке зниження рівня конкуренції на ринку кредитування фізичних осіб серед державних та іноземних банків (табл. 2.7). Зокрема, основними постачальниками позикового капіталу для населення серед установ іноземних банківських груп виступили Укрсоцбанк, Кредобанк, Альфа-банк.

Таблиця 2.7

Оцінка рівня внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на ринку кредитних послуг фізичним особам в динаміці з 2016 по 2019 р.

| Група банків | Рік | | | | середнє | $max\beta_{max}$ |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | | |
| Абсолютні значення β_r | | | | | | |
| Державні | 3,9389 | 1,1009 | 0,8947 | 0,0379 | 1,4249 | 1,4795 |
| Іноземні | 33,5676 | 7,5879 | 11,8719 | 1,0925 | 5,7422 | 11,9724 |
| Приватні | 13,2602 | 15,6780 | 2,2057 | 11,5804 | 9,6734 | 10,4795 |
| Приведені до шкали від 0 до 100% | | | | | | |
| Державні | 38,8396 | 10,8552 | 8,8221 | 0,3738 | 14,0503 | |
| Іноземні | 95,1139 | 21,5003 | 33,6390 | 3,0957 | 16,2704 | |
| Приватні | 37,5728 | 44,4237 | 6,2499 | 32,8131 | 27,4097 | |

Джерело: власна розробка автора

Об'єктивним поясненням різкого падіння конкуренції серед державних банків у 2019 р. стала націоналізація Приватбанку, кредитна політика якого зорієнтована на здійснення інтенсивного споживчого кредитування.

З посилення конкуренції і традиційних сегментах діяльності банків (депонування та кредитування), банки змушені шукати інші дохідні види діяльності, серед яких ключову роль займають операції з цінними паперами. Варто відзначити, що діяльність банків на фондовому ринку вимагає достатнього обсягу регулятивного капіталу, ефективної системи ризик-менеджменту та відповідного рівня організаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення банку. Отримані кількісні характеристики рівня конкуренції засвідчили, що загалом ринок цінних паперів є високо концентрованим (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка рівня внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на ринку цінних паперів в динаміці з 2016 по 2019 р.

| Група банків | Рік | | | | середнє | $max\beta_{max}$ |
|----------------------------------|---------|----------|---------|---------|---------|------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | | |
| Абсолютні значення β_r | | | | | | |
| Державні | 2,3755 | 0,3172 | 0,4733 | 6,9411 | 4,4383 | 2,9091 |
| Іноземні | 19,7340 | 30,3351 | 27,0131 | 21,3366 | 27,0131 | 25,0864 |
| Приватні | 24,6552 | 143,1403 | 30,8080 | 6,2230 | 30,8080 | 47,1269 |
| Приведені до шкали від 0 до 100% | | | | | | |
| Державні | 25,1427 | 3,3574 | 5,0099 | 73,4659 | 46,9760 | |
| Іноземні | 8,4496 | 12,9887 | 11,5663 | 9,1358 | 11,5663 | |
| Приватні | 10,5568 | 61,2891 | 13,1912 | 2,6645 | 13,1912 | |

Джерело: власна розробка автора

Наприкінці 2019 р. рівень конкуренції серед приватних банків щодо здійснення операцій з купівлі-продажу цінних паперів знизився на 10,5 процентних пункти порівняно з попереднім періодом.

Відносно альтернативним джерелом отримання доходів банку є надання супутніх послуг та здійснення розрахунково-касового обслуговування клієнтів. Динаміка рівня конкуренції на ринку комісійних доходів у розрізі груп банків України подана в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка рівня внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на ринку комісійних доходів в динаміці з 2016 по 2019 р.

| Група банків | Рік | | | | середнє | $\max\beta_{\max}$ |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | | |
| Абсолютні значення β_r | | | | | | |
| Державні | 1,7997 | 0,3616 | 0,4026 | 0,1716 | 0,4026 | 0,6276 |
| Іноземні | 28,9238 | 14,6069 | 25,7289 | 18,3821 | 25,7289 | 22,6741 |
| Приватні | 13,1135 | 19,2048 | 3,1710 | 14,3288 | 13,2425 | 12,6121 |
| Приведені до шкали від 0 до 100% | | | | | | |
| Державні | 5,5656 | 1,1182 | 1,2449 | 0,5308 | 1,2449 | |
| Іноземні | 96,4614 | 48,7142 | 85,8064 | 61,3047 | 85,8064 | |
| Приватні | 43,7336 | 64,0482 | 10,5752 | 47,7868 | 44,1640 | |

Джерело: власна розробка автора

Найбільш монополізованими на ринку комісійних доходів є група державних банків, оскільки у 2019 р. розрахункове значення становить 0,53%, що на 5,03 процентних пункт менше, ніж на початку досліджуваного періоду. У той же час конкуренція серед іноземних та приватних банків в даному сегменті ринку є помірною.

Таким чином, запропонований удосконалений науково-методичний підхід та результати його апробації на діяльності вітчизняних банків за період 2016-2019 р. підтвердив висунуту гіпотезу, що кожному сегменту ринку банківських послуг властивий свій рівень конкуренції, який доцільно враховувати при розробці стратегічної карти розвитку фінансової установи. Крім цього, розроблені методичні засади дозволяють визначити конкурентну структуру галузі, визначити фактори, що перешкоджають її розвитку, дати рекомендації щодо заходів, які необхідно вжити для розвитку конкуренції та зміни конкурентної структури банківської галузі та загалом сформувані цілісне уявлення про конкурентне середовище банку в різних сферах його діяльності.

2.2 Визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг України

Переходячи до практичного дослідження визначеного в рамках даного підпункту завдання, зауважимо, що для формування стратегії управління банком в контексті трансформації банківської системи України необхідно провести розробку науково-методичного підходу до оцінювання стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг України. Саме адекватне визначення стратегічної позиції банку спроможне сформувати інформаційну базу прийняття виважених управлінських рішень менеджментом банку щодо трансформації певних методів його діяльності або зміні векторів розвитку.

Як і у випадку дослідження теоретичного тлумаченням категорії «стратегічна позиція банку», в якості об'єкта дослідження існуючого інструментарію оцінювання стратегічної позиції банку, оберемо науково-методичні підходи, які висвітлюють методика аналізу конкурентоспроможності. Розглядаючи світову практику оцінки конкурентоспроможності банку, зауважимо, що найбільш поширеними є наступні методи: RATE, CAMELS, метод банківського скорингу [29].

Методика RATE включає три групи показників, перша описує – ризик; друга – інструменти нагляду; третя – ефективність контролюючих заходів. В результаті формується інтегральна рейтингова оцінка банку, яка характеризує рівень прийнятих банком ризиків, необхідність контролю за його діяльністю та ступінь ефективності застосованих інструментів державного впливу. Справедливо зауважити, що користувачем інформації сформованої в результаті даної рейтингової оцінки є центральний банк країни та державні органи регулювання в фінансовій сфері. Для клієнтів банку даний рейтинг є низько інформативний.

Методики CAMELS, є прикладом успішної імплементації норм світового законодавства до умов української банківської системи. Так положення розрахунку інтегрального рейтингу в межах методики CAMELS закріплено в положенні НБУ: «Положення про порядок визначення рейтингових оцінок за рейтинговою системою CAMELS» [37]. Сутність даної методики полягає у формуванні інтегрального показника, який сформований в межах шести груп чинників, які описують наступні аспекти діяльності банку: достатність капіталу, якість активів, менеджмент, надходження, ліквідність, чутливість до ринкового ризику.

Метод банківського скорингу, зазвичай використовується для оцінки кредитного рейтингу позичальника [21, 28, 35], проте його сутність, яка полягає в математичному зваженні суми певних характеристик, може використовуватись і для аналізу конкурентоспроможності банку.

Українські вчені, теж активно приймають участь в розробці різних методик оцінювання конкурентоспроможності банку. В своїй більшості, дані методики базуються на формуванні інтегрального показника, який сформований на основі мультиплікативної або адитивної згортки різних груп нормалізованих чинників характеристики діяльності банку.

Інша група українських науковців проводить оцінювання рівня конкурентоспроможності банків не застосовуючи математичного інструментарію побудови інтегрального показника.

Таким чином, можна зробити висновок, що існуючі методичні засади оцінювання конкурентоспроможності банків та подальшого формування їх стратегічної позиції спрямовані на градацію існуючої кількості банків на основі врахування різних аспектів діяльності фінансових посередників.

Переходячи, безпосередньо до розробки власного науково-методичного підходу до ідентифікації стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг України, зауважимо, що він, на наш погляд, повинна враховувати наступні положення:

- в умовах трансформації банківської системи України актуальності набуває визначення стратегічної позиції банку окремо по кожному з видів його діяльності, а не інтегрально. Це пов'язано з необхідністю більш чіткого розуміння слабких та сильних сторін діяльності банку;

- методика повинна надавати оцінку реальної ситуації, оскільки невизначеність української фінансової системи, не дозволяє проводити адекватного прогнозування будь-яких економічних явищ та процесів;

- жорстка конкурентна боротьба на ринку банківських послуг, вимагає не тільки формалізації рейтингової стратегічної позиції конкретного банку по відношенню до інших, а врахування тиску, який здійснюють конкуренти.

Таким чином, для оцінювання стратегічної позиції банку пропонується застосувати адаптацію підходу польського вченого Ryszard Kata [92]. Даний підхід дозволяє оцінювати стратегічну позицію банку в розрізі трьох різних аспектів:

- сила ринкового тиску на досліджуваному сегменті ринку банківських послуг (за обсягом надання відповідних послуг)

- сила ринкового тиску на ринку в цілому (за обсягом прибутків від надання банком всього комплексу послуг;

- розрив між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом надання відповідних послуг з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками.

Визначаючи інструментарій згортки показників характеристики стратегічної позиції банку, зауважимо, що враховуючи той факт, що для фінансової системи України характерна значна варіація процесів розвитку, то будемо застосовувати мультиплікативний метод. Таким чином, маємо багатокритеріальну задачу оцінювання стратегічної позиції банку, оскільки у нас три критерії його характеристики. Дану задачу необхідно привести до задачі з одним критерієм, оскільки, мета оцінка стратегічної позиції банку. Пропонується це зробити шляхом обчислення синтетичної міри, розрахованої згорткою на основі середньої геометричної трьох складових.

Складові синтетичної міри стратегічної позиції банку (V_{rt} , P_{rt} , A_{rt}) виступають не просто рівнями відповідних часових рядів, а складними функціональними залежностями, які формуються під впливом певного набору факторних ознак. Саме тому розглянемо більш детально підходи до оцінювання кожної складової окремо.

Переходячи до формалізації стратегічної позиції банку на досліджуваному сегменті ринку банківських послуг, зазначимо, що на відміну від існуючих підходів, які передбачають надання порівняльної характеристики позиції, зайнятої банком по відношенню до конкурентів, пропонується в основу оцінювання даної категорії покласти принцип урахування тиску на банк з боку конкурентів, що викликає необхідність розрахунку бета-коефіцієнту показника ринкової частки банку на ринку банківських послуг.

Переходячи до практичної апробації запропонованого науково-методичного підходу до оцінювання стратегічної позиції банків, зауважимо, що дане дослідження буде проводитись в розрізі різних сегментів ринку банківських послуг, а саме: ринку депозитних послуг фізичним особам; ринку депозитних послуг юридичним особам; ринку кредитних послуг фізичним особам; ринку кредитних послуг юридичним особам; ринку цінних паперів та ринку непроцентних доходів. Алгоритм реалізації методики до оцінювання стратегічної позиції банків в розрізі кожного з сегментів є однаковий.

Таким чином, проведемо поетапну практичну реалізацію визначення першої складової загальної методики оцінювання стратегічної позиції банку. Отже, характерника сили ринкового тиску на певному сегменті ринку банківських послуг (за обсягом надання відповідних послуг) відбувається за допомогою бета-коефіцієнту показника ринкової частки, який розрахований на основі показників наведених в табл. 2.1.

В основі розрахунку сили ринкового тиску на певному сегменті ринку банківських послуг лежить показник ринкової частки банків, тобто

співвідношення величини депозитів фізичних осіб (депозитів юридичних осіб; кредитів фізичним особам; кредитів юридичним особам; цінних паперів, непроцентних доходів) *b*-го банку до їх суми за всіма банками на ринку відповідних банківських послуг. Кінцеві значення реалізації зазначеного проміжного етапу обчислення сили ринкового тиску на сегменті депозитів фізичних осіб представмо в таб. 2.10.

Таблиця 2.10

Фрагмент розрахункової таблиці ринкової частки банків в межах сегменту депозитів фізичних осіб в 2016-2019 р.

| Банк | Рік | | | |
|-------------------------------------|--------|---------|---------|---------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| ОЩАДБАНК | 0,2169 | 0,2115 | 0,2366 | 0,2678 |
| УКРЕКСІМБАНК | 0,1042 | 0,1264 | 0,1069 | 0,0947 |
| УКРГАЗБАНК | 0,0345 | 0,0396 | 0,0481 | 0,0525 |
| РОДОВІД БАНК | 0,0002 | 0,0000 | | |
| «РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР» | | | | |
| ДЕРЖЗЕМБАНК | | | | |
| УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР. ТА РОЗВ. | | | | |
| ПРИВАТБАНК | 0,6442 | 0,6225 | 0,6083 | 0,5850 |
| ... | ... | ... | ... | ... |
| ІНГ БАНК УКРАЇНА | 0,0001 | 0,0001 | 0,0001 | 0,0002 |
| АЛЬФА-БАНК | 0,0924 | 0,1110 | 0,1159 | 0,1332 |
| Банк Форвард (БАНК РУСКИЙ СТАНДАРТ) | 0,0173 | 0,0097 | 0,0069 | 0,0089 |
| БМ БАНК | 0,0095 | 0,0062 | 0,0045 | 0,0060 |
| ВІЕС БАНК | 0,0065 | 0,0048 | 0,0041 | 0,0040 |
| ВТБ БАНК | 0,0705 | 0,0413 | 0,0431 | 0,0390 |
| ДОЙЧЕ БАНК ДБУ | | | | |
| ІДЕЯ БАНК | 0,0143 | 0,0180 | 0,0165 | 0,0187 |
| КРЕДОБАНК | 0,0185 | 0,0209 | 0,0255 | 0,0328 |
| КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК | 0,0002 | 0,0002 | 0,0002 | 0,0003 |
| ... | ... | ... | ... | ... |
| ІМЕКСБАНК | 0,0275 | 0,0353 | | |
| ІНВЕСТБАНК | 0,0012 | 0,0015 | 0,0030 | |
| ІНДУСТРІАЛБАНК | 0,0062 | 0,0069 | 0,0205 | 0,0247 |
| ІНТЕГРАЛ - БАНК | 0,0022 | 0,0032 | | |
| ІНТЕРБАНК | 0,0005 | | | |
| АВАНТ-БАНК | 0,0047 | 0,00 83 | | |
| АВТОКРАЗБАНК | 0,0036 | | | |
| АГРОКОМБАНК | 0,0008 | 0,00 14 | 0,00 20 | 0,00 28 |
| АКОРДБАНК | 0,0013 | 0,0015 | 0,0026 | 0,0031 |
| АКСІОМА" | 0,0007 | 0,0008 | | |
| ... | ... | ... | ... | ... |

Джерело: власна розробка автора

Використовуючи дані табл. 2.10, перейдемо, безпосередньо, до обчислення сили ринкового тиску (за обсягом надання відповідних послуг) на сегменті депозитів фізичних осіб (ринку депозитних послуг юридичним особам; ринку

кредитних послуг фізичним особам; ринку кредитних послуг юридичним особам; ринку цінних паперів та ринку непроцентних доходів) за допомогою застосування формули (2.9), визначивши спочатку показник коваріації між часткою *b*-го банку та середньою ринковою часткою конкурентів на ринку банківських послуг – чисельник формули (2.9), а потім знаменник, відповідно, дисперсію ринкової частки *b*-го банку з 2016 р. по 2019 р.

Переходячи до оцінювання другої складової інтегрального показника стратегічної позиції банку на досліджуваному сегменті ринку банківських послуг – розриву між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом надання відповідних послуг з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками, виникає необхідність не тільки визначення «сукупності наявних конкурентних переваг і маркетингових можливостей, що мають здатність при сприятливій ситуації на банківському ринку трансформуватися в конкурентні переваги, забезпечуючи стійку стратегічну позицію на ринку» [92], але і врахування відстані між досліджуваним банком та лідером, що дозволяє адаптація моделі Siedlecka.

Переходячи до практичної реалізації на прикладі даних щодо ринку депозитних послуг фізичних осіб, виникає необхідність обчислення проміжних значень: відстані між значенням показника характеристики ринку та максимально можливим значенням в розрізі сукупності досліджуваних банків; відстані між значенням показника характеристики ринку та мінімально можливим значенням в розрізі сукупності досліджуваних банків; розрив між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом надання відповідних послуг. Агрегуючи зазначені проміжні розрахунки отримаємо табл. 2.13, в якій приведені дані розриву між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом депозитів фізичних осіб з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками з 2016 р. по 2019 р.

Таблиця 2.11

Розрив між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом депозитів фізичних осіб з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками в 2016-2019 р.

| Банк | Рік | | | |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Ощадбанк | 0,0039 | 0,0045 | 0,0061 | 0,0062 |
| Укресімбанк | 0,0049 | 0,0054 | 0,0082 | 0,0096 |
| Укргазбанк | 0,0056 | 0,0063 | 0,0092 | 0,0104 |
| Родовід Банк | 0,0059 | 0,0068 | | |
| «Розрахунковий центр» | | | | |
| Держзембанк | | | | |
| Приватбанк | 0,0097 | 0,0111 | 0,0127 | 0,0134 |

| | | | | |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| ... | ... | ... | ... | ... |
| ІНГ Банк Україна | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| Альфа-банк | 0,0054 | 0,0061 | 0,0091 | 0,0103 |
| Банк Форвард | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0113 |
| БМ Банк | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| ВІЕС Банк | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0114 |
| ВТБ Банк | 0,0055 | 0,0065 | 0,0096 | 0,0111 |
| Дойче Банк ДБУ | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| Ідея Банк | 0,0058 | 0,0067 | 0,0098 | 0,0113 |
| Кредобанк | 0,0058 | 0,0066 | 0,0097 | 0,0111 |
| Кредит Європа Банк | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| ... | ... | ... | ... | ... |
| Імексбанк | 0,0056 | 0,0064 | | |
| Інвестбанк | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | |
| Індустріалбанк | 0,0058 | 0,0067 | 0,0099 | 0,0113 |
| Інтеграл - Банк | 0,0058 | 0,0067 | | |
| Інтербанк | 0,0059 | | | |
| Авант-Банк | 0,0058 | 0,0067 | | |
| Автокразбанк | 0,0058 | | | |
| Агрокомбанк | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| Акордбанк | 0,0059 | 0,0068 | 0,0099 | 0,0114 |
| Аксіома | 0,0059 | 0,0068 | | |
| ... | ... | ... | ... | ... |

Джерело: власна розробка автора

Представлені в табл. 2.11 дані необхідні для подальшого обчислення синтетичної міри стратегічної позиції банку, але не можуть бути безпосередньо використані для економічної інтерпретації рівня досягнутого фактичного стратегічного потенціалу. З цією метою переведемо отримані розрахунки до шкали вимірювання від нуля до 100% за допомогою розрахунку відносного показника координації – співвідношення модулю розриву у t -ому році між обсягами надання депозитів фізичним особам r -го банку та банку-лідера цього сегменту до різниці сумарних по сегменту значень (по модулю) розривів між обсягами надання депозитів фізичним особам кожного учасника ринку та банку – лідера/аутсайдера.

Переходячи до оцінювання останньої, але не менш важливої складової стратегічної позиції банку – сили ринкового тиску на ринку в цілому (за обсягом прибутків від надання банком всього комплексу послуг), зауважимо, що показник прибутку обраний виходячи з наступного положень: стратегічна позиція банку визначається здатністю менеджменту банку досягати поставлених цілей. Найбільш адекватне кількісне вираження цілі для банку є обсяг отриманого прибутку [67]. Безумовно, справедливо зауважити, що банки намагаються оптимізувати процес отримання прибутку з метою зменшення податкового навантаження, проте це характерно тільки для приватних вітчизняних банків. Переходячи до практичної реалізації, зазначимо, що силу ринкового тиску на

ринку в цілому (за обсягом прибутків від надання банком всього комплексу послуг) пропонується розрахунки на базі бета-коефіцієнту ринкової частки в розрізі прибутку, нормалізованого природнім методом. Доцільність застосування даного підходу обумовлена необхідністю врахування наступних особливостей:

- можливості прийняття величиною прибутку як додатних, так і від’ємних значень;
- врахування тиску з боку конкурентів на ринку;
- врахування рівня використаного стратегічного потенціалу.

Отже, математична формалізація даного етапу полягає у визначенні модуля співвідношення коваріації між нормалізованими природнім методом обсягами прибутку (відповідно у t -ому році та в середньому за період найбільш суттєвих трансформацій банківської системи України) r -го банку та конкурентів до дисперсії обсягів прибутку інших учасників ринку.

Таким чином, використовуючи сила ринкового тиску банків за обсягом надання відповідних послуг на сегменті депозитів фізичних, розрив між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом депозитів фізичних осіб з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками та сила ринкового тиску на ринку депозитних послуг фізичним за обсягом прибутків від надання банком всього комплексу послуг, визначимо шукану величину Z_{rt} – стратегічна позиція банків на прикладі ринку депозитних послуг фізичних осіб.

Перше ніж проводити узагальнюючий аналіз стратегічної позиції банків на різних сегментах ринку банківських послуг України зауважимо наступне: чим вище абсолютне значення стратегічної позиції банку тим він нижче знаходиться в рейтингу та, відповідно, чим менше отримане абсолютне значення стратегічної позиції банку, тим його рейтинг вище.

Підсумовуючи отримані результати та формалізовані вище етапи моделі побудови стратегічної позиції банку на ринку банківських послуг шляхом побудови моделі дробно-лінійного програмування проведемо узагальнення та наочне представлення даних здобутків (рис.2.1).

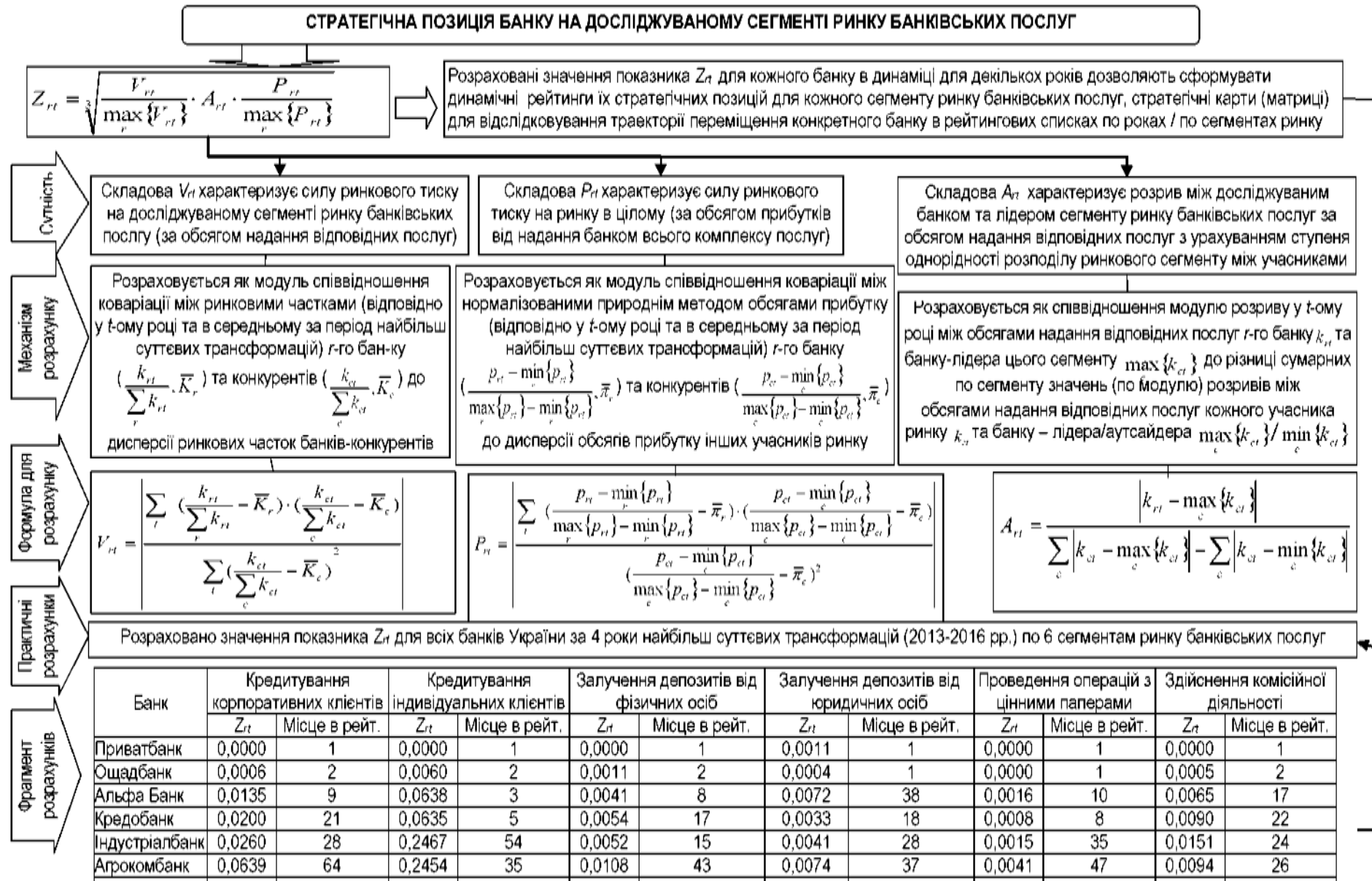


Рис. 2.1. Науково-методичний підхід до оцінювання стратегічної позиції банку на сегменті ринку банківських послуг

Зупиняючись на більш детальному аналізі практичних результатів зауважимо, що будемо проводити його в розрізі кожного сегменту ринку банківських послуг та брати до уваги тільки ті банки, які, безперервно, здійснювали діяльність протягом 2016-2019 р.

Отже, прослідковується наступні закономірності в діяльності банків в Україні:

- лідируючі позиції на сегменті депозитів фізичним особам протягом усього досліджуваного періоду займають Приватбанк та Ощадбанк, незмінними протягом п'яти років залишаються і три банки, які знаходяться нижче в рейтингу – Промінвестбанк, Південний та Банк Кредит Дніпро. Найнижчі позиції на даному сегменті належать Дойче банк ДБУ та Банк Авангард;

- порівняно до попереднього сегменту ринку банківських послуг, лідируючі позиції з надання депозитів юридичним особам поряд з Приватбанком та Ощадбанком здійснює Укрексімбанк. В 2019 р. в топ-шість банків з надання депозитів юридичним особам потрапили Укргазбанк та Укрсіббанк;

- на кредитному ринку для фізичних осіб провідну роль поряд з Приватбанком та Ощадбанком займають Укрсоцбанк, Альфа-банк та Кредобанк. Найнижчі позиції в рейтингу займають ІНГ банк Україна та СЕБ корпоративний банк;

- на ринку кредитних ресурсів для юридичних осіб конкуренція значно вища ніж для фізичних, так найкращі стратегічні позиції протягом 2016-2019 р., займали наступні банки: Ощадбанк, Приватбанк, Укрексімбанк, Промінвестбанк, Укрсіббанк, Райффайзен банк аваль, Укргазбанк, Перший укр. міжнародний банк, Альфа-банк та Південний;

- найактивнішими та найбільш ефективними на ринку банківських послуг в межах сегменту операцій з цінними паперами позиціонували себе такі банки, як Ощадбанк, Приватбанк, БМ банк, Апекс-банк, Гефест та Укрексімбанк;

- на ринку банківських послуг в межах сегменту непроцентних доходів, п'ять лідируючих позицій протягом 2016-2019 р. займають Ощадбанк, Приватбанк, Укрексімбанк, Промінвестбанк, Укргазбанк. Активну стратегічну позицію на даному сегменті ринку банківських послуг України також займають Укрсіббанк, Аркада, Промінвестбанк, Банк Кредит Дніпро, Перший укр. міжнародний банк та ВТБ банк.

Підсумовуючи проведений вище аналіз, справедливо зауважимо, що ставлячи одноосібно у рейтинг Приватбанк та Ощадбанк, інші лідери в межах певного сегменту активно змінюються, що свідчить про значну боротьбу серед банків України за стратегічні позиції на ринку банківських послуг.

Отже, розроблена методика дозволяє менеджменту кожного з українських банків на основі реального значення ренкінгу вибудувати диференційований комплекс заходів щодо підвищення власної стратегічної позиції на кожному сегменті ринку банківських послуг України. Крім того, менеджмент банків лідерів повинен зосереджуватись на всебічному розвитку усіх напрямків діяльності, а банки аутсайтери повинні обрати найбільш перспективні, виходячи з власних можливостей та існуючого рівня конкуренції, сегменти ринку банківських послуг України. У випадку обрання банками зазначених векторів стратегічного розвитку банки зі значними активами повноцінно зможуть виконувати функції універсальних банків, а банки з обмеженими фінансовими ресурсами трансформуються у чітко спеціалізовані банки.

2.3. Оцінювання ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг

В економічній літературі при розгляді економічного змісту поняття «ефективність» традиційно розглядають його з двох позицій: по-перше, як співвідношення між витратами та доходами, отриманими від реалізації господарської діяльності; по-друге, як соціально-економічна категорія, що відображає вплив підходів до організації роботи учасників процесу на рівень досягнутих ними результатів [15]. На нашу думку, ефективність банку – це багатоаспектна категорія, що характеризує основні та допоміжні сфери та напрямки діяльності банку з позиції їх раціональної організації з урахуванням наявного організаційного, фінансового та інфраструктурного забезпечення. Виходячи з цього, ключовими складовими елементами при оцінюванні рівня ефективності банку є: клієнти, інвестиції, фінанси, персонал, маркетинг, інфраструктура та конкуренція (рис. 2.2). Варто відзначити, що виокремлені блоки функціонування банку є взаємопов'язаними, тому зміна одного структурного елемента призводить до трансформації інших, що неодмінно вплине на кінцевий результат діяльності банку.

Більшість запропонованих елементів (перші шість) характеризують ефективність організації внутрішніх бізнес-процесів банку, тоді як конкуренція відображає стан зовнішнього середовища та виступає у ролі каталізатора до якісних змін у діяльності банку. Незалежно від форми власності, специфіки діяльності, територіальної приналежності у літературі виокремлюють наступні концептуальні підходи до оцінювання ефективності функціонування суб'єктів господарювання: параметричні та непараметричні методи, коефіцієнтний метод,

експертний метод.



Рис. 2.2. Складові елементи оцінювання ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг

Джерело: власна розробка автора

Параметричні методи оцінювання ґрунтуються на використанні постулатів виробничої функції та передбачає співставлення понесених витрат до фінансового результату, отриманого в результаті здійснення господарської діяльності. До групи параметричних методів відносять метод найменших квадратів (Ordinary Least Squares), метод коригованих найменших квадратів (Corrected Ordinary Least Squares), метод стохастичної межі (Stochastic Frontier Approach), метод щільної границі (Thick Frontier Approach), а також метод без специфікації розподілу (Distribution-Free Approach) [1, 5, 15, 31, 38, 39].

Непараметричні методи не передбачають виявлення функціональної залежності між доходною та витратною частиною діяльності установи, а орієнтовані на побудову гіпотетичного числа максимально ефективно функціонуючих банків у вигляді ламаної кривої та визначення відстані окремого банку до цієї межі ефективності. Прикладами непараметричних методів для оцінювання ефективності є: аналіз поверхні обгортання (Data Envelopment Analysis), метод вільного розташування оболонки (Free Disposal Hull), індекси продуктивності (Productivity indexes).

Коефіцієнтний підхід до оцінювання ефективності передбачає розрахунок системи відносних та абсолютних показників, що характеризують окремі

напрямки діяльності суб'єкта господарювання. Проте даний підхід не дозволяє надати узагальнену характеристику ефективності діяльності установи, а також виявити резерви підвищення результативності діяльності установи.

Експертний метод ґрунтується на опитуванні певного числа висококваліфікованих та досвідчених фахівців з визначеної сфери діяльності шляхом проведення індивідуальних оцінок (інтерв'ю, анкетування) та колективних (метод комісії, метод Делфі, метод відстороненого оцінювання, конференція ідей) [58]. Основним недоліком даних методів є суб'єктивізм експертів, що оцінки яких можуть суттєвим чином викривити результати дослідження.

У рамках нашого дослідження ефективність функціонування банків України, а також виявлення ключових факторів впливу на неї використано метод DEA, що входить до групи непараметричних [82]. Даний інструментарій широко використовується для дослідження ефективності функціонування окремих об'єктів (мікрорівень) або системи загалом (макрорівень). Сутність DEA аналізу полягає у вирішенні оптимізаційної задачі лінійного програмування, орієнтованої на максимізацію вихідних характеристик (доходу, прибутку, дохідності тощо) при заданому рівні вхідних даних (ресурсів, витрат ризикованість та інше) або на мінімізацію вхідних характеристик при певному обсязі вихідних даних [77]. Варто відзначити, що основними передумови застосування DEA аналізу є: всі досліджувані змінні розглядаються без коригування на помилки моделі; оцінка функції має кусочно-лінійний вигляд. Перевагою практичного використання даного інструментарію полягає нейтралізація впливу суб'єктивного фактору при визначенні інтегрального показника ефективності.

Запропонований науково-методичний підхід до оцінювання ефективності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг передбачає послідовного виконання таких етапів: формування інформаційної бази дослідження у розрізі вхідних та вихідних змінних; визначення пріоритетності індикаторів при формування узагальнюючого показника; розрахунок кількісного значення рівня ефективності діяльності банків шляхом апробації ССР-моделі та аналіз отриманих результатів, а також ідентифікація резервів та невикористаного потенціалу в контексті удосконалення ефективності діяльності банку. Отже, розглянемо кожен етап запропонованої методики більш детально.

1 етап. Формування вхідного масиву даних для визначення рівня ефективності банківської установи та завантаження його в програму *Vanxia Frontier Analyst*. На даному етапі здійснюється попередній аналіз змінних та їх

групування на умовно вхідні (контрольовані дискреційні та неконтрольовані екзогенно фіксовані або недискреційні змінні) та вихідні, ідентифікація релевантних показників та доцільність їх включення в модель, вибір способу інтерпретації даних.

Проведений аналіз робіт вітчизняних та закордонних науковців засвідчив, що вибір вхідних та вихідних змінних DEA моделі залежить мети оцінювання ефективності банку та виокремлюють наступні підходи [77, 87, 94, 95, 98]:

- функціональний підхід розглядає банк як надавача фінансових послуг, при цьому вхідними змінними виступають трудові, фінансові та інші види ресурсів, а вихідними – обсяг кредитних, депозитних та інших послуг банку;

- інституційний підхід розглядає банк як фінансового посередника та характеризує рівень ефективності залучення коштів фізичних та юридичних осіб (вхідні змінні) та розміщення ресурсів банку у вигляді кредитів, інвестицій та інших активів (вихідні змінні);

- результативний підхід передбачає порівняння загальних витрат (вхідні змінні) з отриманими сукупними доходами банку (вихідні змінні) у процесі здійснення ними господарської діяльності.

Порівняльний аналіз існуючих підходів до відбору змінних засвідчив, що в літературі найбільшого поширення набув інституційний та функціональний підхід. Проте, на нашу думку, дані підходи фрагментарно характеризують окремі напрямки діяльності банку та не надають узагальнену характеристику ефективності його функціонування. Беручи до уваги визначені змістові характеристики ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг (рис. 2.3), її можна кількісно оцінити на основі таких змінних:

- вихідні (конкурентна позиція банку на ринку (P), яка представлена як частка банку за обсягом активів на ринку; рівень рентабельності активів (ROA); співвідношення обсягу торгового результату банку до його активів (TR); співвідношення обсягу іншого операційного доходу банку до його активів (IOD); співвідношення процентних доходів до активів банку (PD), співвідношення комісійних доходів до активів банку (KD);

- вихідні (співвідношення процентних витрат до активів банку (PV); співвідношення комісійних витрат до активів банку (KV), співвідношення кількості структурних підрозділів банку до його активів (INF); співвідношення витрат на утримання персоналу банку до його активів (PS); співвідношення витрат на маркетинг та рекламу банку до його активів (MR), співвідношення відрахувань до резервів банку до його активів (RS), співвідношення обсягу

операцій з цінними паперами банку до його активів (CP).

Джерелами отримання статистичної інформації виступили статистичні дані НБУ «Показники фінансової звітності банків України» [36], а також щорічна фінансова звітність окремих банків України. З метою ідентифікації релевантних показників була проведена перевірка доцільності їх включення в модель за допомогою методу головних компонент у програмі Statistica 10. Так, за результатами факторних навантажень та графіку кам'янистого осипу ідентифіковано, що серед переліку базових показників для оцінювання технічної ефективності банків України на основі проведення фронтірного DEA-аналізу середовища функціонування необхідно виключити TR – співвідношення обсягу торгового результату банку до його активів та RS співвідношення відрахувань до резервів банку до його активів, CP співвідношення обсягу операцій з цінними паперами банку до його активів.

2 етап. Структурування проекту фронтірного DEA-аналізу середовища функціонування шляхом побудови вихідно-орієнтовної CCR-моделі задачі дробно-лінійного програмування максимізації відношення умовних виходів до умовних входів з постійною віддачею від масштабу.

Переходячи до математичної формалізації даного етапу, виникає необхідність, по-перше, визначення пріоритетності вхідних та вихідних змінних.

Визначивши пріоритетність вхідних та вихідних змінних оцінювання ефективності банків України за допомогою застосування експертного підходу, розраховуємо ранг показника, враховуючи наявність показників з однаковою пріоритетністю, а також безпосередньо вагові коефіцієнти.

Наступним кроком другого етапу науково-методичного підходу до оцінювання ефективності банків України щодо зміцнення їх стратегічної позиції на ринку банківських послуг виступає безпосередньо математична формалізація процесу побудови вихідно-орієнтовної CCR-моделі задачі дробно-лінійного програмування максимізації відношення умовних виходів до умовних входів з постійною віддачею від масштабу.

3 етап. Безпосереднє оцінювання рівня ефективності діяльності банків щодо зміцнення їх стратегічної позиції на ринку банківських послуг. Суть даного етапу полягає у аналізі отриманих результатів апробації CCR-моделі шляхом вирішення задачі дробно-лінійного програмування та формування практичних рекомендацій щодо поживлення певних напрямків стратегічного управління банків. Апробацію методичного підходу проведено на прикладі трьох груп банків України за період 2016-2019 р.: група державних банків (вибірка описує 98% сукупності), група іноземних банків (вибірка охоплює 88% сукупності) та група

приватних банків (вибірка пояснює 61% сукупності).

На даному етапі, по-перше, не лише формуються групи ефективно та неефективно працюючих банків, але і досліджується варіація складових даних груп в динаміці. На основі ґрунтовного аналізу можна зробити висновок про стабільну ефективну діяльність таких банків як Укрексімбанк, Альфа-банк, ІНГ банк Україна, ВТБ банк, ПУМБ. Водночас, найбільш проблемними банками в розрізі оцінювання технічної ефективності виступають Приватбанк у 2019 р, Укргазбанк у 2017 р, Промінвестбанк у 2016 та 2018 р, Сбербанк Росії у 2016 р, Індустріалбанк у 2018 р, Мегабанк у 2018 р., Південний у 2018 р, Глобус у 2018 р.

Варто відзначити, що найбільших труднощів в організації банківського бізнесу для вітчизняних банків став 2016 та 2018 р., оскільки протягом зазначеного періоду спостерігається зниження ефективності діяльності більшості банків України. Порівняльний аналіз рівня ефективності у розрізі груп банків дозволяє стверджувати, що найнижчі показники зафіксовані серед приватних банків, тоді як найвищі держаних банків.

По-друге, в розрізі даного етапу виникає необхідність визначити наявний резерв та потенціал збільшення ефективності як для групи в цілому, так і для кожного окремого банку.

Отримані результати дозволяють встановити таргети, досягнення яких могли б покращити ефективність функціонування банку на ринку. Стосовно групи державних банків України, то станом на кінець 2019 р. всі банки мали 100% ефективність. Виходячи з цього, резерв мають наступні сфери їх діяльності: зменшення комісійних витрат (на 13,03% у 2019 р.), зниження обсягу комісійних доходів (на 12,35%) та скорочення мережі відділень, філій та представництв банків (на 12,04%).

Щодо установ іноземних банківських груп, то протягом аналізованого періоду дані банки мали вагомий резерв у сфері зменшенні витрат на проведення маркетингових досліджень та рекламу (на 7,89% станом на кінець 2019 р.), скороченні кількості представництв та філій (на 8,37%) та зниженню обсягів комісійних доходів (на 4,87%). Разом з цим, для підвищення ефективності банків даної групи доцільно збільшити обсяги акумулювання доходів від іншої операційної діяльності (у середньому на 46,58%).

Підвищення ефективності діяльності приватних банків України можливе за рахунок нарощення у 2019 р. на 57,65% обсягів доходів від іншої операційної діяльності та зниження рівня монополізації ринку банківських послуг. Банки даної групи без зниження ефективності їх функціонування мають резерв до зменшення витрат на маркетингову та рекламну діяльність (на 4,64% станом на

кінець 2019 р.), скорочення витрат на утримання персоналу (на 2,22%), а також скорочення мережі представництв, філій та відділень банків (на 1,77%).

Зупинимося на розгляді деяких неефективних банків України з кожної групи станом на кінець 2019 р. щодо потенційних покращень та еталонного порівняння з ефективно функціонуючими установами у розрізі кожної групи банків.

Графік потенційних покращень державного банку – Ощадбанку (рис. 2.3) показує процентні зміни по кожному показнику, у розрізі якого банк повинен внести зміни в організацію його діяльності для покращення ефективності.



Рис. 2.3. Динаміка резерву та потенціалу покращення Ощадбанку станом на кінець 2019 р. Джерело: [14]

Графік показує, що за результатами 2019 р. ефективність функціонування Ощадбанку оцінена на рівні 76,6%, і тому керівництву фінустанови необхідно звернути увагу на наступні напрямки його діяльності, оскільки виявлено нереалізований потенціал: доходи від іншої операційної діяльності доцільно збільшити на 818%, а комісійні доходи – на 39%. Водночас, виявлено резерв по деяким змінним, коригування яких дозволяють банку функціонувати ефективно, а саме: зменшити витрати на утримання персоналу на 28%, скоротити кількість територіальних підрозділів на 73%, знизити обсяг комісійних доходів на 39%.

Графік потенційних покращень представника банків іноземних банківських груп (Укрсоцбанку) представлено на рис. 2.5.

У 2019 р. ефективність діяльності Укрсоцбанку покращилася на 45,29 процентних пункти порівняно з попереднім періодом та становить 91,5%. Основними цільовими орієнтирами для менеджменту банку мають стати: активізація діяльності з нарощення процентних доходів (на 137%) та покращення

ефективності використання фінансових ресурсів банку (на 128%).



Рис. 2.5. Динаміка резерву та потенціалу покращення Укрсоцбанку станом на кінець 2019 р. Джерело: [14]

Утримуючи наявний рівень ефективності, Укрсоцбанк може провести скорочення по наступним змінним: інші операційні доходи, комісійні доходи, витрати на маркетинг, кількість структурних підрозділів.

Ефективність діяльності банку Кредит-Дніпро як представника групи приватних банків знизилася з 79,18% у 2016 р. до 49,29% у 2019 р. (рис.2.6).



Рис. 2.6. Динаміка резерву та потенціалу покращення банку Кредит-Дніпро станом на кінець 2019 р. Джерело: [14]

Проведені розрахунки дозволили виявити слабкі місця в його діяльності та визначити напрямки покращення ефективності: наростити обсяг доходів від іншої операційної діяльності (на 875%), збільшити рівень концентрації банку на

рику (на 161%), підвищити обсяг комісійних та процентних доходів (на 32% та 45% відповідно). Банк має запас по зниженню окремих показників: процентні витрати, витрати на виплату заробітної плати персоналу та витрати на маркетинг та рекламу.

Стосовного іншого приватного банку – Глобус, то рівень його ефективності за аналізований період коливався в межах від 11,05% до 66,13% (рис.2.7).



Рис. 2.7. Динаміка резерву та потенціалу покращення банку Глобус станом на кінець 2019 р. Джерело: [14]

За результати 2019 р. розрахункове значення становило 61,1%, при цьому нереалізований потенціал даний банк має майже по кожному індикатору. Так, для підвищення рівня ефективності діяльності банку Глобус мають бути прийняті кроки задля зміцнення конкурентних позицій на ринку та збільшення його частки на ринку банківських послуг, а також покращити рентабельність використання активів на 32%, наростити обсяги доходів від іншої операційної діяльності на 92%, збільшити обсяги процентних та комісійних доходів сумарно на 32%. Результати проведених розрахунків виявили, що виключно по обсягу витрат на проведення маркетингових досліджень та рекламу банк Глобус має можливість його зменшувати.

Таким чином, розроблено науково-методичний підхід до оцінювання ефективності банків щодо зміцнення їх стратегічної позиції на ринку банківських послуг України на основі проведення фронтірного DEA-аналізу середовища функціонування шляхом побудови вихідно-орієнтовної ССР-моделі задачі дробно-лінійного програмування з постійною віддачею від масштабу. На відміну від існуючих запропонований підхід дозволяє сформувати групи ефективно та неефективно працюючих банків, визначити наявний резерв та потенціал

збільшення ефективності як для групи в цілому, так і для кожного окремого банку. Крім того, запропоновані методичні засади дозволяють надати графічну інтерпретацію поточної позиції банків відносно конкурентів в середовищі функціонування в розрізі різних напрямків стратегічного управління та, як результат, підвищити власну стратегічну позицію на ринку банківських послуг.

Висновки до розділу 2

У роботі обґрунтовано, що при формуванні стратегічних орієнтирів розвитку банку необхідно проводити моніторинг ринку банківських послуг, що дозволяє оцінити для установи бар'єри входу та виходу з ринку або окремого його сегменту, рівень насиченості банківськими послугами, а також проаналізувати динаміку поведінки конкурентів. У зв'язку з цим у роботі запропоновано удосконалені методичні засади до оцінювання рівня конкуренції на різних сегментах ринку банківських послуг шляхом адаптації моделі Героскі, в основі якої побудова економетричної моделі залежності прибутку від міри концентрації (показника Херфіндаля).

На основі проведених розрахунків автором зроблено висновок про різний рівень внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на кожному сегменті ринку банківських послуг України в розрізі державних, іноземних та приватних банків. Результати розрахунків засвідчили, що станом на кінець 2019 р. державні банки були монополістами на ринку депозитних послуг фізичним особам, ринку кредитних послуг фізичним особам, ринку комісійних доходів; іноземні банки на ринку кредитних послуг фізичним особам, приватні банки на ринку депозитних послуг юридичним особам, ринку цінних паперів.

З метою визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг України розроблений відповідний науково-методичний підхід, в основу якого покладена ідентифікація інтегрального показника, який розрахований за допомогою середньої геометричної трьох складових: 1) сила ринкового тиску на досліджуваному сегменті ринку банківських послуг (за обсягом надання відповідних послуг), оціненої за допомогою бета-коефіцієнту показника ринкової частки; 2) розрив між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом надання відповідних послуг з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками, обчисленого на основі адаптації моделі Siedlecka; 3) сила ринкового тиску на ринку в цілому, оціненої шляхом розрахунку бета-коефіцієнту в розрізі прибутку, нормалізованого природнім методом. Запропонований підхід дозволяє

провести багатокритеріальну оптимізацію індикаторів стратегічної позиції банку з урахуванням тиску на нього з боку конкурентів, а також визначити рівень використання конкурентного потенціалу ринку банківських послуг.

Проведене дослідження показало, що на кожному з сегментів ринку банківських послуг України існують два стратегічні лідери – це Приватбанк та Ощадбанк, інші банки, які також займають високі стратегічні позиції змінюються в залежності від даних сегментів. Так, лідируючі позиції: на сегменті депозитів фізичним особам займають – Промінвестбанк, Південний та Банк Кредит Дніпро; на сегменті депозитів юридичним особам – Укргазбанк та Укрсіббанк; на сегменті кредитів фізичним особам – Укрсоцбанк, Альфа-банк та Кредобанк; на сегменті депозитів юридичним особам – Укрексімбанк, Промінвестбанк, Укрсіббанк, Райффайзен банк аваль, Укргазбанк, Перший укр. міжнародний банк, Альфа-банк та Південний; на сегменті операцій з цінними паперами – БМ банк, Апекс-банк, Гефест та Укрексімбанк; на сегменті непроцентних доходів – Укрексімбанк, Промінвестбанк, Укргазбан. Це дозволяє дійти висновку, що подальший стратегічний розвиток банківської системи України буде відбуватись під впливом розширення діяльності потужних універсальних банків та концентрації інших банків на окремих видах банківських послуг.

В роботі удосконалений науково-методичний підхід до оцінювання ефективності функціонування банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг України, що базується на використанні непараметричного DEA методу, у розрізі групи державних, іноземних та приватних банків. Для характеристики рівня ефективності обрано вхідні (співвідношення процентних витрат до активів банку, співвідношення комісійних витрат до активів банку, співвідношення кількості структурних підрозділів банку до його активів, співвідношення витрат на утримання персоналу банку до його активів, співвідношення витрат на маркетинг та рекламу банку до його активів, співвідношення відрахувань до резервів банку до його активів, співвідношення обсягу операцій з цінними паперами банку до його активів) та вихідні (конкурентна позиція банку на ринку, рівень рентабельності активів, співвідношення обсягу торгового результату банку до його активів, співвідношення обсягу іншого операційного доходу банку до його активів, співвідношення процентних доходів до активів банку, співвідношення комісійних доходів до активів банку) змінні.

У результаті розробки методики до оцінювання ефективності функціонування банків щодо зміцнення їх стратегічної позиції на ринку банківських послуг України у розрізі державних, іноземних та приватних груп

банків виявлено, що найбільша кількість неефективно функціонуючих банків зафіксовано у 2016 та 2018 р. Разом з цим, деякі вітчизняні банки (Укрексімбанк, Альфа-банк, ІНГ банк Україна, ВТБ банк, ПУМБ) продемонстрували стабільну ефективну їх діяльність. У процесі дослідження, що банки України мають суттєвий невикористаний потенціал у сфері акумуляції доходів від іншої операційної діяльності.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ БАНКУ ДО ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

3.1. Дослідження впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банку

Значної актуальності набуває ідентифікація впливу запропонованих інструментів на фінансові ресурси банку, що дозволить розробити подальші стратегічні рішення оптимізації доходних та витратних фінансових потоків банку. Тобто, необхідно сформувані методичні засади прийняття ефективних управлінських рішень щодо діяльності банку в майбутньому, сформувані стратегію їх практичного застосування, а також визначити потенційні фінансові можливості реалізації запропонованих заходів та ймовірний очікуваний фінансовий ефект.

Розпочинаючи реалізацію вищезазначених завдання, зауважимо, що комплекс попередніх досліджень зводить науковий пошук інструментів стратегічного управління банку до вибору різних інноваційних технологій, за допомогою яких менеджери банку спроможні оптимізувати діяльність фінансової установи. Це пов'язано з тим, що цифровізація банківської діяльності з кожним роком все більше трансформує не тільки механізми залучення клієнтів банку та продажу банківських продуктів, але й змінює засади організації банку, як суб'єкта господарювання. Так, в умовах сучасної реалізації Індустрії 4.0 виникає можливість створення віртуального банку, який буде здійснювати діяльність тільки за допомогою цифрових технологій. Проте в сучасних умовах, дана ситуація в Україні неможлива зважаючи на нормативні вимоги НБУ до організації банківської діяльності. Таким чином, на даний час, цифровізація банківництва в Україні призводить до появи нових методів акумуляції, обробки, збереження, передачі банківських даних, а також значного збільшення потужності і швидкості їх обробки, що призвело до трансформації процесів залучення клієнтів, поширення банківських послуг та організації внутрішніх бізнес-процесів банку.

Паралельно з цим, цифровізація банківництва в Україні зумовлює більш детальне дослідження впливу ІТ-технологій на грошові потоки банку, оскільки даний процес змінив систему фінансових відносин між учасниками ринку банківських послуг, збільшив рівень конкуренції на сегментах даного ринку та залучив на даний ринок паралельно з небанківськими фінансово-кредитними

установами високотехнологічні компанії та, так звані, стартапи «Fintech» [6, 71].

Таким чином, у менеджерів банку та його персоналу є два шляхи подальшого стратегічного розвитку або консервативна стратегія, яка призведе до суттєвого зниження рівня конкурентоспроможності банку та втрати його стратегічної позиції на всіх сегментах ринку банківських послуг, або прогресивна стратегія, яка вимагатиме від керівництва банку витратити значний обсяг фінансових ресурсів на впровадження інновацій, а від персоналу швидкої адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища їх трудової діяльності.

Виходячи з цього, актуальності набуває дослідження різних сценаріїв стратегічного розвитку банку в залежності від ступеня прийняття банком процесу цифровізації. Так, серед практиків ринку цифрових технологій поширилось два підходи до градації моделей цифрового банкінгу. Спеціалісти компанії IBM [33] розрізняють чотири моделі організації банківської діяльності. Поділ даних моделей відбувається в залежності від рівня участі банку в процесах цифровізації власних бізнес-процесів, а саме процесу створення банківських продуктів, організації каналів їх збуту, організації роботи бек-офісу, а також наявності власних або залучених від материнських компаній банківських ліцензій. Виходячи з цього:

– перша модель носить назву «цифровий банківський бренд», її особливість полягає у тому, що менеджмент банку, з метою збереження існуючої клієнтської бази, яка може негативно відреагувати на нововведення, створюють новий банківський цифровий проект спрямований на прогресивну аудиторію споживачів банківських послуг. Даний бренд, безумовно, використовує всю інфраструктуру вже існуючого материнського банку, включаючи його банківські ліцензії, але реалізує нові інноваційні банківські продукти;

– друга модель називається «банк з цифровими каналами», сутність даної моделі полягає в організації банківської діяльності на основі ліцензій та бек-офісу материнського банку, але продаж самостійно розроблених інноваційних банківських продуктів здійснюється через організовані на основі власних ІТ-розробок цифрових каналів збуту;

– третя модель – це «цифровий філіал банку». Виходячи з того, що крупним банкам важко швидко трансформувати всі бізнес-процеси на цифровий лад, створюється, так званий, підрозділ із власним гнучким бек-офісом та інноваційними банківськими продуктами, а також каналами по їх розповсюдженню;

– четверта модель – це «цифровий банк», тобто банк нового покоління, який відразу організовує власну діяльність на базі цифрових технологій та

здійснює комунікацію з клієнтами на 90% через цифрові канали.

Отже, на основі розглянутих моделей цифровізації банківської діяльності, справедливо зазначити, що вибір однієї з них, залежить від розміру банку, його клієнтської бази, сегменту в якому він працює та від наявних фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на реалізацію тієї або іншої ІТ-технології.

Таким чином, за умови того, що банк однозначно обрав інноваційну стратегію власного 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.

Паралельно з експертами IBM, експерти SAP, також виділяють чотири моделі цифрового банкінгу [71], проте градація в даному підході ґрунтується на особливостях взаємодії банку з іншими суб'єктами ІТ-сфери та ринку банківських послуг. Отже:

- перша модель – банкінг, як сервіс (banking-as-a-service), тобто банк вступає в спільну діяльність з іншими фінансовими посередниками на ринку банківських послуг, розширюючи канали продажу інноваційних банківських продуктів;

- друга модель – інклюзивний банкінг (inclusive banking), це модель за якої банк входить в нові цифрові сегменти надання банківських послуг, зокрема на основі мобільних та хмарних технологій;

- третя модель – розширений банкінг (beyond banking), в даній моделі банк трансформує свою діяльність від сервісу до центру отримання комплексу фінансових послуг різного характеру (страхування, консультування, придбання активів);

- четверта модель – цифровий супермаркет (marketplace), це модель єдиної площадки електронної комерції, де клієнт може скористатись будь-якими фінансовими послугами як банківськими, так й іншими (страхування, туристичні послуги, різні ліцензії й т. ін), які, в рамках функціонування єдиного «фінансового вікна», надають різні фінансові посередники та суб'єкти господарювання. Банки, які працюють за даною моделю стали називатись «Fintechs», тобто фінансові установи, які надають багатогранний спектр різних послуг, реалізація яких здійснюється на базі ІТ-технологій.

Таким чином, на основі розглянутих градацій цифрового банкінгу, справедливо зауважити, що українські банки йдуть шляхом часткового впровадження цифрових технологій у власну діяльність та використовують по дві перші моделі з кожної градації: «цифровий банківський бренд» та «банк з цифровими каналами», а також «банкінг, як сервіс» та «інклюзивний банкінг».

Створення в Україні моделі «цифрового банку» інтегрованої з моделлю «цифрового супермаркету» викликає значну кількість фінансових, нормативних та інфраструктурних бар'єрів, а також неспроможністю менеджмента фінансових установ, ІТ-компаній та інших суб'єктів господарювання вибудувувати партнерські стосунки спрямовані на посилення уваги до потреб клієнтів.

Переходячи до дослідження цифрових технологій, які на даний момент застосовуються банками в Україні, розглянемо кожен з них більш детально та визначимо їх вплив на особливості діяльності банку, подальші стратегічні рішення менеджменту банку та фінансові потоки, які формуються в процесі реалізації обраної ІТ-технології:

1) Блокчейн. Це децентралізована фінансова система, моніторинг функціонування якої може здійснити кожен з її учасників. На даний момент, блокчейн є найбільш комплексним стратегічним інструментом, який може кардинально змінити банківську діяльність. Так, на його основі можливо створити електронний документообіг без провайдерів; систему обміну валют; крипто валюти; високо захищені банківські рахунки та інше. Все це дозволяє значно зменшити адміністративні витрати банку, які в реаліях національної банківської системи складають майже половину непроцентних витрат банку;

2) Big Data. Технології по обробці великих масивів даних в банківській діяльності пов'язана з аналізом інформації про клієнтів, що дозволяє формувати індивідуальні пропозиції виходячи з їх потреб, уподобань, застережень та рівня платоспроможності. Таким чином, відбувається сегментація клієнтів банку, пошук певних закономірностей між даними, виявленням нових потенційних клієнтів. Це збільшує дохід від активізації продажу банківських продуктів. Крім того, технології по обробці великих даних активно використовуються банками з метою протидії шахрайським діям з кредитними картками та іншими банківськими продуктами, так аналізу піддається значний масив даних пов'язаних зі специфікою та передумовою проведення незаконної дії, що дозволяє в майбутньому застосувати превентивні заходи попередження злочину.

3) Digital Marketing. Це вид технологій (інтернет сайти, мобільні додатки), які дозволяють активно поширювати банківські продукти серед широкого кола їх споживачів через цифрові канали (контекстна реклама, банерна реклама, соціальні мережі, блоги та інші).

4) CRM+BPM (customer relationship management and business process management). Це технології у вигляді цифрових платформ комплексного управління взаємовідносин з клієнтами та бізнес-процесів банку.

5) Grid-технології. Це система розподіленого обчислення, яка дозволяє

досягти високу швидкість обробки даних і надійне їх зберігання за рахунок запуску процесів на декількох сервірах та подальшої їх акумуляції в єдину локацію. Застосування даних технологій також підвищує можливість ефективного провадження декількох бізнес-процесів одночасно. З фінансової точки зору, застосування Grid-технології знижує витрати на закупівлю комп'ютерного обладнання та його підтримку;

6) Технології віртуальної реальності. В межах банківської діяльності дані технології використовуються з метою візуалізації витрат і прогнозування майбутніх заощаджень. Доведено, що банківські клієнти, яким було представлено власне майбутнє в пенсійному віці збільшували власну купівельну активність, тим самим, збільшуючи дохід банку.

7) NFC (Near Field Communication)-технології. Дана технологія дозволяє здійснювати будь-який розрахунок за допомогою смартфонів, що повністю ліквідує потребу у пластикових картках, а також терміналів, які розширюють їх функціональні можливості. В розрізі фінансів банку, це дозволяє значно зменшити операційні витрати пов'язані з випуском пластикових карток, виробництвом та розміщенням платіжних терміналів та інше.

8) Чат-боти та віртуальні помічники. Дані технології дозволяють автоматизувати такі процеси, як спілкування з клієнтами банку з приводу стану рахунку, банківських послуг та продуктів, безпеки власних заощаджень та інше. Крім того використання чат-ботів та віртуальних помічників дозволяють миттєво та в будь-який час надати допомогу клієнту банку. Дані технології поряд з підвищенням рівня обслуговування клієнтів та, відповідно, отриманням більшого доходу, зменшують витрати на утримання додаткового персоналу банку.

9) Технології біометрії. Це новітні засоби ідентифікації власника того чи іншого банківського продукту. На даний час, фізичні характеристики людини, які використовуються в банківській діяльності з метою підвищення рівня безпеки проведених операцій, є обличчя, голос, відбитки пальців.

Таким чином, справедливо зазначити, що менеджмент банку, виходячи з фінансових можливостей та обраної моделі стратегічного розвитку банку, спроможний обирати різні варіанти цифрових технологій, які дозволять вирішити різні проблеми його діяльності, підвищити ефективність функціонування та забезпечити оптимізацію доходів та витрат. Формалізацію основних елементів впливу цифровізації банківництва на стратегічні рішення банку та його фінансові потоки зображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Вплив цифровізації банківництва на стратегічне управління та фінансові потоки банку *Джерело: власна розробка автора*

Отже, в подальшому актуальності набуває розробка науково-методичних підходів, які дозволять встановити види та напрямки застосування тих чи інших цифрових технологій, а також з'ясувати готовність персоналу ефективно реалізовувати цифрову модель розвитку банку за допомогою новітніх технологій.

3.2. Оцінювання технологічної та інфраструктурної складових діяльності банку та визначення її впливу на ефективність функціонування банку

Серед сучасних пріоритетних завдань вітчизняних банків є збереження та примноження заощаджень населення, покращення якості та зручності обслуговування споживачів банківських послуг, а також повернення довіри населення до банківської системи. Ефективним та дієвим механізмом вирішення

вищезазначених проблем є запровадження не традиційні форми просування банківських послуг і продуктів, а інноваційні підходи в організації відносин «клієнт-банк». Внаслідок стрімкого проникнення цифрових технологій у різні сфери суспільного життя та збільшення доступу населення до мережі Інтернет, банки почали активно впроваджувати дистанційне обслуговування клієнтів за рахунок інтернет-банкінгу, що дозволяє мінімізувати витрати на утримання персоналу, надавати клієнтам цілодобовий доступ до визначеного переліку банківських послуг та загалом підвищити рівень лояльності до фінансової установи. Стабільний розвиток банку та можливість протистояти тиску з боку конкурентів можливий виключно за умови перерозподілу фінансових ресурсів в інноваційно-інвестиційні проекти, що суттєвим чином трансформують організацію бізнес-процесів фінансової установи та зміцнює її стратегічні позиції на ринку банківських послуг.

Активний розвиток інновацій в системі відносин «банк – клієнт» визначає необхідність оцінювання ефективності їх впровадження для банку. Виходячи з цього, з метою формування стратегічних векторів розвитку банківської установи доцільно розробити науково-методичний підхід до оцінювання рівня впливу цифровізації банківництва на ефективність функціонування банку (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Науково-методичний підхід до оцінювання впливу технологічної та інфраструктурної складових діяльності банку на ефективність його функціонування Джерело: власна розробка автора

Сформуємо масив вхідної інформації, який буде відображувати технологічну та інфраструктурну складову діяльності банку. Варто відзначити, що в рамках даного дослідження при розгляді технологічної складової діяльності банку беремо до уваги виключно цифровий маркетинг, оскільки даний напрямок на сьогодні визначає успішність та ефективність діяльності банку й дозволяє отримати конкурентні переваги на ринку. Digital маркетинг включає різноманітні форми просування бренду банку та його продуктової лінійки з допомогою цифрових технологій, а саме: профілі в соціальних мережах та його клієнтська підтримка, сайт банку, e-mail розсилка, мобільні додатки, термінали самообслуговування, платіжні термінали, інтернет-банкінг, контекстна реклама тощо.

Так, показниками, що будуть характеризувати цифрові інновації обрано: можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку, можливість проведення swift-переказів через сайт банку; наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі IOS; наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Android; наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Windows. Дана група показників представлена в бінарній формі, тобто 1 – ставиться у разі наявності даної ознаки, 0 – у протилежному випадку. Дані показники, безумовно, характеризують інновації в цифровому маркетингу банку, оскільки всі вони надають можливість клієнту в будь-який час використовувати різні банківські послуги та купувати різні банківські продукти.

Показниками, які характеризують інфраструктурну складову діяльності банків України без технологічної складової є: загальна кількість платіжних терміналів, кількість відділень, кількість банкоматів, кількість активних платіжних карток. Безумовно, такі показники, як кількість платіжних терміналів та кількість банкоматів, теж описують інноваційну складову маркетингової діяльності банку, проте вони тільки з часом набули свого статусу повноцінних електронних програмно-технічних комплексів. Тому у вихідних даних нашого дослідження, запропоновано залишити їх в даній групі показників, що характеризують тільки інфраструктурну складову діяльності банку. Отже, показники вхідного масиву даних для дослідження вплив цифровізації банківництва на стратегічне управління банку в межах сімох банків України (Приватбанк, ПУМБ, Укрсоцбанк, Укрсіббанк, Укресімбанк, Альфа-банк, ОТП банк) згруповані в табл. 3.1.

Динаміка показників вхідного масиву даних характеристики технологічної та інфраструктурної складової діяльності банків України за 2017-2019 р.

| Банк | Показники | | | | | | | | |
|--------------|-----------|-------|-----------|------------|-------|-------|--------|----------|---------|
| | L_a | T_s | A_{ios} | A_{andr} | A_w | F_n | B_n | C_n | T_n |
| 2017 рік | | | | | | | | | |
| Приватбанк | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2499 | 19395 | 16315803 | 109060 |
| ПУМБ | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 187 | 712 | 627723 | 4598 |
| Укрсоцбанк | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 298 | 1050 | 824310 | 7290 |
| Альфа-банк | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 107 | 272 | 960962 | 302 |
| ОТП банк | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 116 | 111 | 252822 | 317 |
| Укрсиббанк | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 450 | 1134 | 1025202 | 3863 |
| Укрексімбанк | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 121 | 696 | 469318 | 5438 |
| 2018 рік | | | | | | | | | |
| Приватбанк | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2588 | 19778 | 16311053 | 112617 |
| ПУМБ | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 156 | 712 | 684526 | 4515 |
| Укрсоцбанк | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 265 | 903 | 815487 | 7204 |
| Альфа-банк | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 105 | 202 | 988398 | 318 |
| ОТП банк | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 83 | 108 | 143829 | 315 |
| Укрсиббанк | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 420 | 1113 | 1083895 | 3879 |
| Укрексімбанк | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 103 | 699 | 450734 | 5789 |
| 2019 рік | | | | | | | | | |
| Приватбанк | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2240 | 20 492 | 17500280 | 126 691 |
| ПУМБ | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 160 | 660 | 661443 | 3596 |
| Укрсоцбанк | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 263 | 901 | 612851 | 8685 |
| Альфа-банк | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 103 | 212 | 1031942 | 182 |
| ОТП банк | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 84 | 118 | 191229 | 213 |
| Укрсиббанк | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 378 | 1267 | 1108160 | 4833 |
| Укрексімбанк | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 83 | 692 | 411546 | 4556 |

Примітка: L_a – можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку; T_s – можливість проведення swift-переказів через сайт банку; A_{ios} – наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі IOS; A_{andr} – наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Android; A_w – наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Windows; F_n – кількість відділень; B_n – кількість банкоматів; C_n – кількість активних платіжних карток; T_n – загальна кількість платіжних терміналів

Джерело: складено автором на основі [42, 56]

Варто відзначити, що обрані банки для дослідженні представляють різні групи відповідно до прийнятого НБУ розподілу фінансових установ за джерелом походження капіталу. Виходячи з цього, обрана вибірка для дослідження є репрезентативною.

Перше ніж проводити кількісне оцінювання ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг, проаналізуємо, яку частку технологічна складова в інфраструктурній діяльності в маркетинговій діяльності банку займають від усієї діяльності банку, тобто як сильно технології пов'язані з інфраструктурною складованою діяльності банку проникли в його загальні бізнес-процеси. Реалізація даного завдання вимагає проведення нормалізації обраних показників технологічної та інфраструктурної

складових діяльності банків України. Отже, виникає необхідність вибору методу нормалізації, який дозволить перевести показники до нової шкали вимірювання від нуля до одиниці. Тобто, отримані показники повинні знаходитись в проміжку від нуля до одиниці, а не дорівнювати їм. Це надасть можливість більш точно встановити шуканий результативний параметр.

Зважаючи на особливість проведеного дослідження, вважаємо всі обрані показники – стимуляторами, оскільки їх збільшення призведе до активізації продажів банківських продуктів. Безумовно, збільшення до певного параметру кількості відділень, банкоматів чи терміналів не буде приносити очікуваного результату і після певної точки насичення витрати на їх обслуговування та підтримку діяльності будуть переважати отриманий ефект, проте за своєю суттю вони ж все таки, в межах інфраструктурної діяльності, є стимуляторами.

Врахувати зазначені вище вимоги дозволяє метод природної нормалізації, формула обчислення згідно з яким в загальному вигляді набуває наступного вигляду [60]:

$$A^{norm} = \frac{A - \min_t\{A\}}{\max_t\{A\} - \min_t\{A\}}$$

де A^{norm} – нормалізоване значення i -го показника за t -ий рік;

A – абсолютне значення i -го показника за t -ий рік;

Нормалізовані значення показників технологічної та інфраструктурної складових діяльності банку, отримані за допомогою формули 3.1, наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Нормалізовані показники вхідного масиву даних характеристики технологічної та інфраструктурної складових діяльності банків України за 2017-2019 р.

| Банк | Показники | | | | | | | | |
|--------------|-----------|-------|-----------|------------|--------------|--------|--------|--------|--------|
| | L_a | T_s | A_{ios} | A_{andr} | A_{ω} | F_n | B_n | C_n | T_n |
| 2017 рік | | | | | | | | | |
| Приватбанк | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 |
| ПУМБ | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,0334 | 0,0312 | 0,0233 | 0,0395 |
| Укрсоцбанк | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,0798 | 0,0487 | 0,0356 | 0,0643 |
| Альфа-банк | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,0000 | 0,0083 | 0,0441 | 0,0000 |
| ОТП банк | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0,0038 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0001 |
| Укрсиббанк | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,1434 | 0,0530 | 0,0481 | 0,0327 |
| Укрексімбанк | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,0059 | 0,0303 | 0,0135 | 0,0472 |
| 2018 рік | | | | | | | | | |
| Приватбанк | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 |
| ПУМБ | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0,0291 | 0,0307 | 0,0334 | 0,0374 |
| Укрсоцбанк | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,0727 | 0,0404 | 0,0415 | 0,0613 |
| Альфа-банк | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,0088 | 0,0048 | 0,0522 | 0,0000 |
| ОТП банк | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |

| | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|--------|--------|--------|--------|
| Укрсиббанк | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,1345 | 0,0511 | 0,0581 | 0,0317 |
| Укресімбанк | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,0080 | 0,0300 | 0,0190 | 0,0487 |
| 2019 рік | | | | | | | | | |
| Приватбанк | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 |
| ПУМБ | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,0357 | 0,0266 | 0,0272 | 0,0270 |
| Укрсоцбанк | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,0834 | 0,0384 | 0,0244 | 0,0672 |
| Альфа-банк | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,0093 | 0,0046 | 0,0486 | 0,0000 |
| ОТП банк | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0,0005 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0002 |
| Укрсиббанк | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,1368 | 0,0564 | 0,0530 | 0,0368 |
| Укресімбанк | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,0000 | 0,0282 | 0,0127 | 0,0346 |

Джерело: власна розробка автора

Провівши нормалізацію та переходячи, безпосередньо, до визначення ступеня проникнення технологій в інфраструктурну складову діяльності у загальні бізнес-процеси банку, проведемо кластеризацію показників дослідження, отже отримаємо: I група – показники характеристики технологічної складової діяльності банку (описують інфраструктурну діяльність дуже слабо); II група – показники характеристики технологій в інфраструктурній діяльності банку (описують інфраструктурну складову з урахуванням технологічної складової Інтернет-банкінгу); III група – показники характеристики інфраструктурної діяльності банку (в своїй більшості описують тільки інфраструктурну діяльність банку).

Даний крок актуальний, оскільки кожного року, набір досліджуваних показників в кожній групі змінювався. Це пов'язано з тим, що з кожним роком технологічна складова різних інфраструктурних перетворень збільшується, і, наприклад, якщо раніше банкомати виконували тільки функцію видачі готівки, то в даний час, вони виконують значний спектр послуг з обслуговування клієнтів (можливість відкриття депозитних рахунків, оплата комунальних та інших рахунків, переказ грошей тощо).

Таким чином, в 2017 р. до I групи входили наступні показники: можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку; можливість проведення swift-переказів через сайт банку. До II групи – наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі IOS; наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Android; наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Windows. До III групи – загальна кількість платіжних терміналів; кількість відділень; кількість банкоматів; кількість активних платіжних карток.

Дана градація обумовлена тим, що можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку та можливість проведення swift-переказів через сайт банку

є показниками, які характеризують технології, проте в межах інфраструктурної діяльності банку вони виконують вузько направлену функцію продажу певного продукту. В свою чергу, мобільні додатки акумулюють в собі весь комплекс маркетингових послуг банку: продукт, ціна, розподіл, просування.

У 2018 р. ситуація дещо змінилась і до показників другої групи додався ще показник загальна кількість платіжних терміналів, оскільки його функціональні можливості та асортимент пропонованих послуг значно розширився. У 2019 р. подібна ситуація прослідковувалась і з банкоматами, через які на даний момент можливо і відкрити рахунок, і спалити деякі види комунальних послуг, і поповнювати рахунок мобільного телефону, і виконати операції за депозитним вкладом і т.п. Тому вони були віднесені в 2019 р. до II-ї групи показників.

Таким чином, справедливо зробити висновок, що отримані результати цілком відображають реальну ситуацію в межах технологічної діяльності досліджуваних банків України. Так, найбільше зростання проникнення технологій пов'язані з інфраструктурною складовою діяльності банку в його загальні бізнес-процеси показав Приватбанк, в 2019 р. більше половина діяльності досліджуваного фінансового посередника носила інноваційний характер. Даний банк в Україні є найбільш інноваційно-активним, і залишається таким, навіть після його переходу в державну власність. Зростання питомої ваги технологій пов'язані з інфраструктурною складовою діяльності банку в його загальні бізнес-процеси характерне для Укрсоцбанк, Укрсиббанк та Укрексімбанк. Стабільне значення досліджуваного показника прослідковується в Альфа-банк та ОТП-банк. Так, введені ще в 2017 р. технологічні складові інфраструктурної діяльності, в наступні два роки ні яким чином не змінювались, що призводить до значення частки технологій в інфраструктурній діяльності Альфа-банк та ОТП-банк від загальної їх діяльності на рівні 22-23%. Єдиним з банків, який показав від'ємне значення досліджуваного показника став ПУМБ, після зростання питомої ваги технологій в інфраструктурній діяльності порівняно до рівня загальної діяльності в 2018 р., його значення в 2019 р. повернувся до рівня 2017 р. Це можна пояснити, втратою банком значних клієнтів та активів, що знаходились в Донецькій та Луганській областях і відтак дефіцитом вільних фінансових ресурсів на провадження технологій в інфраструктурну діяльність банку.

Таким чином, встановивши факт значної присутності інновацій в діяльності банків України, актуальності набуває розробка науково методичного підходу до оцінювання впливу технологічної та інфраструктурної складових діяльності банку на ефективність його функціонування, що передбачає послідовного

виконання наступних кроків: відбір релевантних показників, що характеризують технологічну та інфраструктурну складову діяльність банку; графічна інтерпретація моделі шляхом побудови діаграми шляхів; оцінювання ступеня впливу технологічної та інфраструктурної складових діяльність банку на ефективність його функціонування (визначеного на основі DEA моделі) за допомогою побудови системи одночасних структурних рівнянь.

На першому кроці проведемо ідентифікацію найбільш значимих показників серед вже аналізованих нами. Це надасть змогу підвищити рівень адекватності побудованої моделі та нівелювати мультиколінеарність. Визначення релевантності показників ознакового простору (вхідного масиву даних) технологічної та інфраструктурної складових діяльності банку запропоновано провести за допомогою методу головних компонент з використанням програмного забезпечення Statistica 10.

Метою визначення найбільш релевантних показників, було також збереження хоча б одного показника в розрізі трьох ідентифікованих раніше груп, тому вже після застосування методу головних компонент, ми отримаємо наступний склад груп на 2020 р.: I група – можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку; II група – наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Android; загальна кількість платіжних терміналів; кількість банкоматів; III група – кількість відділень.

На наступному кроці реалізації науково-методичного підходу до оцінювання впливу технологічного та інфраструктурного забезпечення банку на ефективність його діяльності. Кількісною характеристикою результативності діяльності банку є інтегральний показник ефективності, розрахований за методикою DEA аналізу в попередньому розділі кваліфікаційної роботи.

Доцільність обрання даного індикатора в якості критерія результативності роботи банку пояснюється тим, що він враховує зв'язок між такими структурними елементами системи управління як клієнти, персонал, інвестиції, фінанси, маркетинг, конкуренція та інфраструктура.

Аналіз впливу технологічного та інфраструктурного забезпечення на ефективність діяльності банків за 2018 р. дозволяє зробити висновок про прямий зв'язок між зазначеними показниками, тобто зростання рівня технологічної складової діяльності банку на 1% супроводжується збільшенням ефективності діяльності банків на 1,449%. Це свідчить про те, що інвестовані кошти в процес впровадження інновацій задля удосконалення бізнес-процесів діяльності фінансової установи призвели до покращення результативності функціонування банку. Крім цього, результати причинного моделювання також засвідчили

наявність прямого зв'язку між технологічною та інфраструктурною складовими діяльності банку, що в черговий раз підтверджує необхідність фінансування інноваційних проектів для покращення роботи банківської установи.

Аналіз впливу технологічного та інфраструктурного забезпечення на ефективність діяльності банків України в 2019 р. дозволяє зробити висновок про прямий зв'язок між зазначеними показниками, тобто зростання рівня технологічної складової на 1% супроводжується збільшенням ефективності діяльності банків на 1,974%, що на 0,525 процентних пункти більше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про кумулятивний щорічний ефект від застосування інновацій в діяльності банку. За досліджувані роки, ефективність функціонування оцінюваних банків під впливом технологічного забезпечення діяльності банку трансформувалась від негативного значення до двократного зростаючого розміру. Даний не спадаючий тренд свідчить про подальше збільшення ефекту від інноваційної діяльності банків.

Інтерпретація отриманих результатів також дозволяє говорити про збільшення ступеня впливу технологічного забезпечення на організацію інфраструктурної складової діяльності банку у 2019 р. Оскільки зростання маркетингової діяльності банку на 1% супроводжується збільшенням банківських інновацій на 0,5%, що на 0,332 процентних пункти більше, ніж в попередньому періоді.

Отже, отримані результати до оцінювання впливу технологічного та інфраструктурного забезпечення на ефективність діяльності банків України можуть бути використані в практичній діяльності фінансової установи при формуванні її цільових орієнтирів маркетингової, інвестиційної та інноваційної політики.

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

Глобалізаційні процеси, які спричинили інтернаціоналізацію діяльності суб'єктів господарювання призвели в 21 столітті до нівелювання розриву в технологічному забезпеченні бізнес-процесів організацій різних країн світу. Новітні ІТ-технології майже миттєво поширюються по всьому світу та кардинально змінюють процеси виробництва, розповсюдження і купівлі товарів та послуг. Дані трансформаційні перетворення неодмінно впливають на діяльність організації та специфіку роботи її персоналу. Працівники не тільки повинні освоїти процес використання нових автоматизованих систем

виробництва, але й навчитись працювати в нових інформаційно-комунікаційних та фінансових умовах. Підтвердженням вище зазначеного виступає також декларування на останньому форумі в Давосі тезису, щодо входження людства в четверту промислову революцію, яка передбачає мінімальне втручання людини у виробничий процес. В той же час, персонал організації залишається одним з основних ресурсів організації, який дозволяє їй розвиватись та вирішувати нові задачі. Менеджмент організації в даних умовах, повинен забезпечити створення необхідних умов для швидкої адаптації персоналу до трансформаційних змін в організації та формувати тактичні і стратегічні рішення щодо вчасного застосування інструментів системи управління персоналом.

Таким чином, в 21 ст. працівник попадає до умов постійної зміни засобів праці, умов праці, а також своїх функціональних обов'язків. Ефективність його роботи в даних умовах залежить не тільки від рівня кваліфікації, але й від швидкості адаптації до трансформаційних змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування організації.

Отже, в ситуації зростання вимог менеджменту організації до своїх працівників, з точки зору підвищення рівня їх ефективної діяльності за рахунок більш швидкої адаптації до трансформацій, основою задачею постає кількісний розрахунок рівня готовності працівників до змін та ідентифікація векторів їх стимулювання, а також сильних та слабких сторін.

Розглядаючи вже існуючий науковий доробок в сфері управління персоналу в умовах трансформації фінансової системи в цілому та банківської системи зокрема, зауважимо, що значна кількість вчених, тільки фрагментарно досліджує аспекти адаптації працівників до змін. Крім того, справедливо зауважити, що даному питанню увагу, в своїй більшості, приділяли закордонні вчені.

Отже, переходячи, безпосередньо, до аналізу наукових доробків конкретних вчених, в першу чергу, зупинимось на представниках напрямку, які досліджували людські ресурси (human resource). Так, Griffin R [84], розглядає основи менеджменту персоналу та базові умови можливої адаптації робітників до майбутніх змін. Jackson S. and Schuler R. [86] розглядають тільки психологічні аспекти, які спонукають адаптацію персоналу до змін або навпаки зменшують її рівень. Також, даними вченими визначені інструменти, які на психологічному рівні допомагають менеджменту компаній підвищувати рівень адаптації власних працівників до змін.

Kesler G. [88] у власних фундаментальних працях присвячених людським ресурсам та потенціалу концентрує увагу на побудові поступової кількості етапів,

які повинні пройти працівники, щоб компанія почала розвиватись.

Наступна група вчених зосереджується на вивченні нематеріальних інструментів адаптації нових працівників компанії. Так, Ciekankowski Z. [76] досліджує соціальні та професійні аспекти адаптації працівників, а Żarczyńska-Dobiesz [99] в своїх роботах доводить важливість наставництва в процесі адаптації працівників.

Nekoranec Jaroslav, Nagyová Lenka та Rashid Tariq M., Sohail Aslam, Muhammad [90] у власних працях зосереджуються на рівні значимості швидкої адаптації працівників до змін з огляду на підвищення ефективності управління персоналом компанії та здобутків нових конкурентних переваг компанією на ринку.

Аналіз наукових публікацій дозволив Frolenoka V. та Dukule O. [83] додати нові аспекти до списку основних питань, пов'язаних з аналізом таких явищ, як адаптація персоналу, якість робочого життя, корпоративна культура, професійне самопочуття та стрес, пов'язаний з працею. Ці аспекти: якість адаптаційного процесу в компанії та зв'язок між адаптацією персоналу на робочому місці та якістю робочого життя, а також якістю робочого життя та пов'язаними з роботою емоціями та можливість відрізнити ці питання від інших понять, які мають аналогічний зміст. Ці поняття з подібним змістом розглядаються як близькі, але все ж вони не ідентичні за своїми значеннями, отже, це явища (наприклад, участь у роботі, мотивація працівника, суб'єктивне благополуччя, задоволення життям, щастя тощо).

Паралельно з вище зазначеним, Frolenoka V. та Dukule O. розглядають адаптацію як комплексний психологічний процес, коли найманий працівник вступає у нові професійні відносини в новій обстановці. Характер адаптації щойно найманих працівників у компанії має певні особливості: це саме час, коли вони починають працювати вперше. Професійна орієнтація може розглядатися як елемент первинної адаптації; де орієнтація - це сукупність заходів, які заохочують недавніх випускників приймати рішення, а також підвищувати рівень мотивації до роботи та якості робочого життя. Під час вторинної адаптації, яка має місце серед досвідчених працівників, адаптація зазвичай займає менше часу і не вимагає супроводу або допомоги керівника.

Niessen C., Swarowsky C., Leiz M. [91] досліджували, чи мають працівники старшого віку затримки в адаптації, і якщо так, то намагалися пояснити, чому. З огляду на старіючу робочу силу та зміну вимог до роботи, результати їхнього дослідження підкреслюють, що компанії повинні формувати досвід працівників - незалежно від того, чи є вони молодими чи старими – щоб вони могли відповідати

новим вимогам та скоротити час для адаптації до змін. З огляду на це, необхідно провести більш глибоке дослідження психологічних змінних, що лежать в основі значного досвіду роботи, і приділити більше часу для вивчення процесу адаптації.

Shawn Casemore [75] вважає, що більшість співробітників не легко приймають зміни, але тепер наука пояснює те, чому це так. На щастя, вона також визначає, що ми можемо зробити, щоб змінити показники. По-перше, це те, що якщо працівник вважає, що зміна є прямим результатом його ідей або зворотного зв'язку, існує більший шанс, що він прийме ці зміни. Ідея, яку хтось пропонує як рішення, часто ґрунтується на минулому досвіді, який не буде запропонований, якщо досвід був певним чином негативним. По-друге, зосередження уваги на позитивних наслідках, що стосуються не компанії, а працівників, дасть змогу працівникам зв'язати позитивний результат з позитивним досвідом. Наприклад, високі рівні продуктивності, що заощаджують час, також можуть опосередковано збільшувати прибуток. Якщо передбачено розподілення прибутку або бонусна програма, згідно якої заощадження та прибуток можуть бути розподілені з працівниками, то це обов'язково підштовхне до позитивного мислення. Нарешті, щоб допомогти працівникам прийняти зміни, доведено, що постійне фокусування на позитивних перевагах (а не на ризиках, підводних каменях та перешкодах) має більше шансів на створення позитивних почуттів у працівників.

Моделюванню певних процесів пов'язаних з управлінням персоналу та прогнозуванням його подальшої поведінки при певних трансформаційних перетвореннях в середині компанії проводять в своїх роботах Bechet T. and Maké W [72]. Так дані вчені будують прогнози щодо рівня використання людських ресурсів в період активного розвитку технологій та зміни механізму ведення господарської діяльності компаніями різної форми власності.

Справедливо зауважити, що зазначені вище та більшість інших науковців, зосереджують власну увагу на пошуку оптимального механізму управління процесом вже після трансформації та пропонують найбільш ефективні інструменти подолання проблем зниження продуктивності праці. В той же час, методичні засади кількісного оцінювання готовності персоналу до змін та визначення найбільш слабких сторін його діяльності в процесі трансформації, носять фрагментарний характер.

Виходячи з вище зазначеного, актуальності в сучасних умовах трансформації банківської системи України та важливості людського ресурсу для вирішення поставлених керівництвом банку стратегічних завдань набуває формування методичних засад оцінювання ступеня готовності наявного персоналу до можливих змін.

Таким чином, сутність запропонованого науково-методичного підходу до оцінювання рівня адаптації працівників до трансформаційних змін в банківській системі повинна полягати у формуванні такого набору етапів реалізації моделі, які б вирішували наступні завдання

- надання графічної інтерпретації п'ятивекторної карти готовності персоналу до змін;
- обчислення на основі відносного показника координації проценту готовності працівників до змін;
- ідентифікації ключових деструктивних напрямків зміщення поточної позиції у порівнянні з оптимальним варіантом;
- визначення рівня пріоритетності активізації незадіяних векторів розвитку організації.

Тим не менш, виходячи з того, що запропонований підхід включає цілий комплекс послідовних етапів реалізації, виникає необхідність більш детального висвітлення та аналізу кожного з них.

Необхідно також зауважити, що запропонований підхід буде реалізований тільки на теоретичному рівні, оскільки дані щодо професійних якостей персоналу та його персональні дані є конфіденційною інформацією. Таким чином, запропоновані розробки носять методологічний характер для топ менеджерів банків, які самостійно можуть прорахувати рівень готовності їх персоналу до трансформаційних змін.

В той же час, справедливо зауважити, що даний підхід є універсальним та може використовуватись як різними банками не зважаючи на форму власності та обсяг активів, так і іншими фінансовими установами та підприємствами.

Сутність першого етапу полягає у графічній інтерпретації п'ятивекторної карти готовності працівників до трансформаційних змін в банківській системі. Дана інтерпретація представлена як декомпозиція наступних напрямків характеристики персоналу в організації:

- гендерно-вікова структура персоналу;
- рівень кваліфікації персоналу;
- рівень мотивації персоналу;
- рівень продуктивності персоналу;
- рівень корпоративної прихильності персоналу.

Досліджуючи більш детально кожен з виділених груп характеристики персоналу банку зауважимо, що перші дві групи (гендерно-вікова структура персоналу, рівень кваліфікації персоналу) виступають, як групи, що акумулюють показники характеристики наявного людського ресурсу. Тобто, це кількісна

характеристики тих працівників, які знаходяться на даний час в розпорядженні банку. Третя група (рівень мотивації персоналу) – це вже група, яка акумулює показники, що характеризують матеріальну та нематеріальну сторони заохочення праці в банку. Тобто, це показники, які дозволяють стверджувати проте те, як менеджмент банку заохочує своїх працівників до швидкої адаптації. Четверта та п'ята групи (рівень продуктивності персоналу, рівень корпоративної прихильності персоналу) – це групи, які характеризують «реакцію» персоналу на умови в яких вони опинились та проявляють це у вигляді ефективності власної роботи та відношення до менеджменту банку.

Наступним кроком реалізації запропонованого підходу виступає безпосередній опису кожної групи за допомогою конкретних показників.

Перша група – гендерно-вікова структура персоналу, включає:

- GA1 – частка жінок в загальній кількості персоналу;
- GA2 – частка жінок в органах прийняття управлінських рішень банку;
- GA3 – частка осіб віком до 40 років в загальній кількості персоналу;
- GA4 – частка осіб віком до 40 років в органах прийняття управлінських рішень банку;

Друга група – рівень кваліфікації персоналу, включає:

- QL1 – частка витрат на підвищення кваліфікації персоналу в загальному обсязі витрат на персонал в банку;
- QL2 – частка персоналу, що підвищував кваліфікацію протягом останнього року, у загальній кількості персоналу;
- QL3 – частка персоналу, що підвищував кваліфікацію протягом останніх трьох років, у загальній кількості персоналу;
- QL4 – наявність формалізованої внутрішньобанківської системи атестації кадрів;

Третя група – рівень мотивації персоналу, включає:

- ML1 – частка премій в структурі витрат на персонал банку;
- ML2 – співвідношення середньої заробітної плати в досліджуваному банку до середньоринкової;
- ML3 – частка витрат на поліпшення умов праці персоналу в загальних витратах банку;
- ML4 – наявність формалізованої внутрішньобанківської системи стимулювання та мотивації кадрів;

Четверта група – рівень продуктивності персоналу, включає:

- PP1 – відношення обсягу залучених банком депозитів до кількості працівників фронт-офісу банку;

- PP2 – відношення обсягу наданих банком кредитів до кількості працівників фронт-офісу банку;
 - PP3 – відношення прибутку до загальної кількості працівників банку;
 - PP4 – відношення прибутку до витрат на утримання персоналу банку;
- П'ята група – рівень корпоративної прихильності персоналу, включає:
- LP1 – рівень плинності персоналу банку;
 - LP2 – частка керівного складу персоналу банку, переміщеного на керівні посади внаслідок внутрішньобанківської ротації персоналу;
 - LP3 – рівень лояльності персоналу до банку (узагальнений індикатор за результатами анкетування);
 - LP4 – середній рівень обіговості одного робочого місця банківського працівника.

В розрізі кожного із зазначених напрямків характеристики персоналу організації визначимо набір вхідних показників, який дозволить всебічно охарактеризувати та кількісно його описати. На рис. 3.3 зобразимо графічну інтерпретацію рівня адаптації працівників до трансформаційних змін в банківській системі, де не лише представимо п'ять векторів характеристики процесу готовності персоналу до змін, але і визначимо пріоритетність вхідних показників за наступним правилом – чим ближче показник до центру карти, тим менше його вага при формуванні узагальнюючого рівня результативного показника.

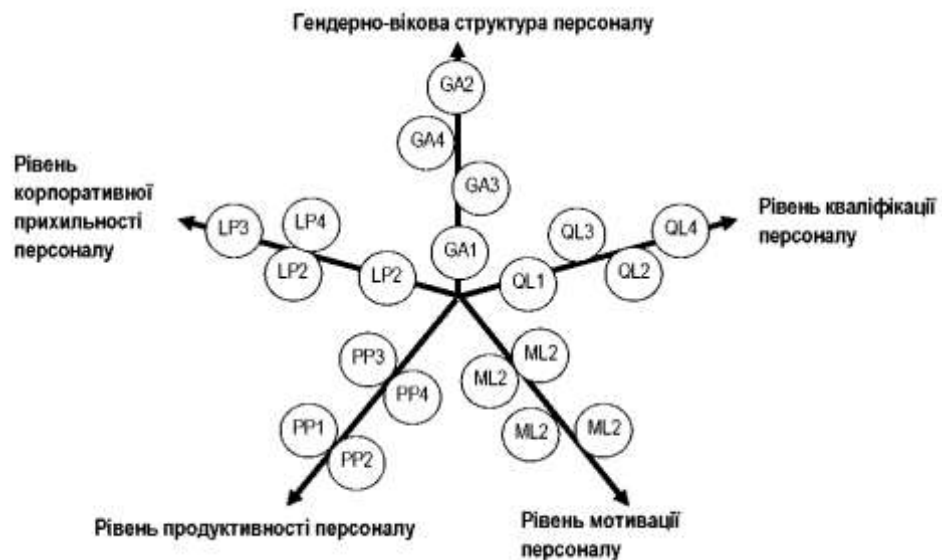


Рис. 3.3. Графічна інтерпретація рівня адаптації працівників до трансформаційних змін в банківській системі *Джерело: власна розробка автора*

Реалізація другого етапу запропонованого науково-методичного підходу полягає в переході від традиційних одиниць вимірювання показників оцінювання рівня адаптації працівників до нормалізованих значень. Механізм здійснення даного етапу передбачає використання логістичної функції. Доцільність

проведення даного етапу обумовлена двома чинниками:

1) необхідність зведення вхідних показників до інтервалу від нуля до одиниці – єдиного вигляду незалежно від одиниць вимірювання та особливостей оцінювання показників характеристики кожного з п'яти векторів графічного опису рівня адаптації працівників до трансформаційних змін

2) відображенням логіки раціональної поведінки працівників банків в процесі прийняття рішень щодо адаптації до трансформаційних змін.

На третьому етапі реалізації науково-методичного підходу відбувається обчислення узагальнюючих показників оцінювання гендерно-вікова структура персоналу, рівня кваліфікації персоналу, рівня мотивації персоналу, рівня продуктивності персоналу, рівня корпоративної прихильності персоналу, кількісно формалізованих шляхом мультиплікативної форми згортки нормалізованих логістичним методом вхідних показників.

Четвертий етап полягає у визначенні проценту готовності банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі. В рамках реалізації даного етапу розрахуємо відносний показник координації, тобто співвідношення абсолютного значення готовності до змін кожного розглянутого банку до оптимального (максимально можливого) рівня. Обчислення чисельника зазначеного індикатора пропонується провести на основі визначення центра мас п'ятикутника (рис. 3.4), побудованого на п'яти векторах, абсолютними значеннями яких виступають узагальнюючі показники оцінювання гендерно-вікової структури персоналу, рівня кваліфікації персоналу, рівня мотивації персоналу, рівня продуктивності персоналу, рівня корпоративної прихильності персоналу.

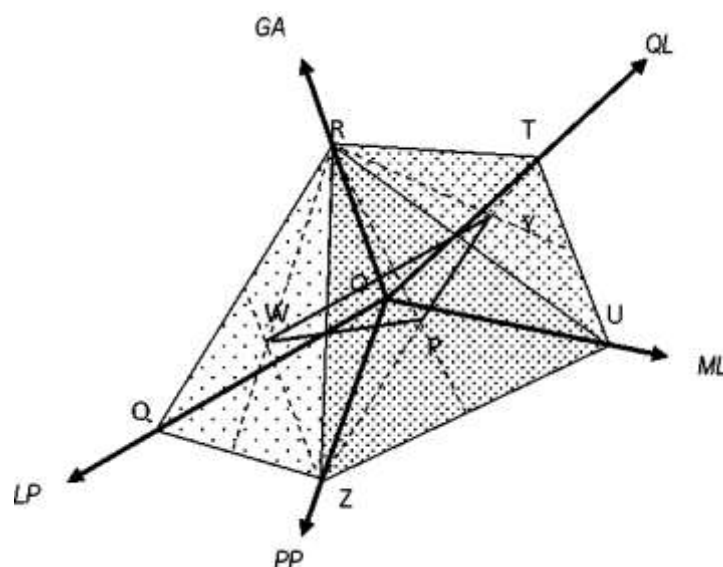


Рис. 3.4. Геометрична інтерпретація проценту готовності банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі

Послідовність визначення проценту готовності банківських працівників до

трансформаційних змін в банківській системі передбачає проведення ряду проміжних розрахунків. По-перше, зазначмо, що центр мас п'ятикутника (побудованого на векторах зазначених п'яти параметрів) знайдемо шляхом обчислення радіусу кола описаного навколо трикутника, кути якого є центрами мас складових зазначеного п'ятикутника.

Завершальним етапом виступає встановлення деструктивних напрямків зміщення поточної позиції у порівнянні з оптимальним варіантом та напрямків бажаної активізації незадіяних векторів карти адаптації банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі. Приклад реалізації даного етапу науково-методичного підходу представимо графічно (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Геометрична інтерпретація встановлення акцентів зміщення поточної позиції у порівнянні з оптимальним варіантом та напрямків бажаної активізації незадіяних векторів карти адаптації банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі. Джерело: власна розробка автора

Так, точка O відображує оптимальну позицію, в той час як точка N рівень готовності до змін розглянутого банку. Спостерігається зміщення центра мас, тобто величини адаптації банківських працівників до трансформаційних змін в бік гендерно-вікової структури персоналу та рівня кваліфікації персоналу, в той час як недостатньо уваги з боку керівництва банку приділяється іншим векторам, зокрема рівню мотивації, рівню продуктивності та рівню корпоративної прихильності персоналу.

Рівень готовності персоналу банку до трансформаційних змін в банківській системі України слід здійснювати використовуючи графічну формалізацію таких інтегральних параметрів як гендерно-вікова структура персоналу банку, рівень кваліфікації персоналу банку; рівень мотивації персоналу, рівень продуктивності персоналу та рівень корпоративної прихильності персоналу. Дана формалізація

дозволяє вирішити три основні питання системи менеджменту персоналу: по-перше, встановити кількісне поточне значення (у відсотках) рівня готовності персоналу до змін; по-друге, з'ясувати потенційні можливості покращення рівня адаптації наявного персоналу організації до змін, оскільки визначається еталонне значення; по-третє, визначити слабкі та сильні сторони персоналу, який працює в даний час в організації. Все вище зазначене, дозволяє менеджменту банку приймати ефективні стратегічні управлінські рішення щодо застосування різних інструментів політики управління персоналом.

Так, виходячи з результатів запропонованого науково-методичного підходу, в рамках управління гендерно-вікової структури персоналу, менеджмент організації може дійти висновків відносно ефективності роботи жінок, а також раціональності прийнятих ними управлінських рішень. Крім того, на основі отриманих результатів, зрозумілою буде і ситуація відносно ефективності роботи працівників старше 40 років. Таким чином, менеджмент організації може прийти висновку відносно скорочення/збільшення чисельності жінок в організації та в органах її управління, а також визначити оптимальну вікову структуру на певний проміжок часу роботи організації. Базуючись на результатах в розрізі напрямку «рівень кваліфікації персоналу банку» менеджмент організації спроможний оцінити ефективність витрачених фінансових ресурсів на підвищення кваліфікації працівників. Крім того, оцінка рівня адаптації персоналу до змін, в рамках даного напрямку, зосереджується і на періоді підвищення кваліфікації, що дає можливість дійти висновку про необхідну періодичність даного процесу. Достатньо важливим є й можливість оцінювання рівня доцільності застосування в організації внутрішньої системи атестації, яка дозволяє виявляти рівень підготовки працівників як після проходження підвищення кваліфікації, так і в цілому. Мотиваційний напрямок дослідження рівня адаптації персоналу організації до змін дозволяє встановити залежність між фінансовим заохоченням персоналу та його можливістю змінюватись. Можливість зробити висновок про ступінь адаптації персоналу залежно від матеріального заохочення, дає можливість менеджменту побудувати подальший вектор застосування інструментів управління персоналом, тобто чи збільшувати матеріальне стимулювання для кращої та більш швидкої адаптації, або застосовувати інші важелі впливу. Справедливо зауважити, що наступні два напрямки «продуктивність персоналу» та «рівень корпоративної прихильності персоналу», в своїй більшості, відображають, так би мовити, «реакцію» діяльності працівників, яка виражається в обсязі принесеного організації блага та довіри до неї. З точки зору, процесу адаптації працівників до змін, дані напрямки дають

можливість визначити рівень ефективності застосовуваних інструментів управління персоналом.

Отже, справедливо зауважити, що стратегічне управління банку в Україні розпочинається з виконання нормативних вимог, які висунуті НБУ до суб'єктів ринку банківських послуг, а також оцінювання власних фінансових можливостей. Першими параметрами майже неможливо управляти, тому, і в роботі, їм приділена тільки поверхнева увага. В той же час, наявні фінансові ресурси виступають тими обмеженнями, які менеджмент банку може застосовувати з метою реалізації різних стратегічних проектів.

Наступний блок стратегічного управління банку в умовах трансформації банківської системи України є дослідження наявних умов його функціонування. Даний блок стратегічного управління, має особливе значення, оскільки визначивши ситуацію на ринку в кожному з сегментів та свою стратегічну позицію серед конкурентів, можливо сформулювати план подальших дій. Крім того, необхідно зазначити, що даний аналіз повинен обов'язково враховувати ендогенні та екзогенні фактори впливу. Оскільки вони здійснюють особливий вплив саме на стан кожного суб'єкта ринку банківських послуг України.

В подальшому, актуальності набуває вибір найбільш пріоритетних цифрових інструментів стратегічного розвитку. Саме інноваційні технології спроможні вивести банк на якісно новий рівень надання послуг. Проте, якщо в банку не буде персоналу, який виявиться спроможним реалізовувати обрані вектори ІТ-розвитку, то ні якого ефекту не буде. В подальшому, доцільно визначити рівень ефективності проведених заходів та, в цілому, з'ясувати потенційні можливості банку до зростання. Заключним етапом стратегічного управління банком в контексті трансформаційних змін є визначення подальшої стратегії розвитку виходячи з отриманих фінансових вигод. Так, банк може або поступово адаптуватись до даних змін та навчати персонал, або, за наявності відповідного персоналу, відкривати цифровий банк та отримувати надприбуток.

Висновки до розділу 3

Доведено, що в епоху цифровізації банківської системи, новим активом для банків стають дані, які вимагають новітнього інформаційного та технологічного забезпечення. Паралельно з цим, інформатизація бізнес-процесів банку вимагає від менеджменту фінансової установи впроваджувати інноваційні технології обробки великих даних, а процеси розробки та планування стратегічних рішень потребують значної аналітичної підтримки.

Розроблено концептуальні основи до оцінювання ступеня проникнення технологій пов'язані з інфраструктурною складованою діяльності банку в його загальні бізнес-процеси,

Досліджено вплив технологічного та інфраструктурного забезпечення на ефективність діяльності банку за допомогою побудови системи одночасних структурних рівнянь. На основі проведеного аналізу встановлено, що зростання рівня технологічної складової діяльності банку супроводжується збільшенням його ефективності, при цьому з кожним роком темпи зростання також збільшуються.

Встановлені п'ять групи показників характеристики готовності працівників банку до трансформаційних змін в банківській системі.

Швидкість адаптації персоналу банку до трансформаційних процесів в банківській системі України запропоновано оцінювати за допомогою за допомогою відносного показника координації та п'ятивекторної карти показників характеристики готовності персоналу до змін. В умовах функціонування вітчизняної банківської системи доведено, що запропонований підхід дозволяє визначити процент готовності банківських працівників до трансформаційних змін, що надає можливість зрозуміти менеджменту банку очікувану ефективність від наявної робочої сили.

Сформовані концептуальні засади стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України, які, по-перше, визначають місце та роль нормативних вимог до капіталу, ліквідності та системи оцінювання ризиків банку в системі їх стратегічного управління; по-друге, за допомогою науково-методичних підходів до аналізу ринкового середовища та визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг, створюють масив вхідної інформації на базі якого приймаються управлінські рішення щодо напрямків та методів подальшого стратегічного розвитку банку; по-третє, на основі підходів до встановлення рівня пріоритетності застосування різних цифрових технологій та готовності персоналу до змін, створюють інформаційну базу, яка виступає джерелом раціоналізаторських дій щодо вибору виду інновацій, які би зміг реалізовувати банк виходячи з наявного персоналу та фінансових ресурсів; по-четверте застосовуючи методичний інструментарій до оцінювання ефективності роботи банку здійснюють аналіз доцільності проведених стратегічних заходів покращення бізнес-процесів банку; по-п'яте, встановлюють центри оптимізації витрат та отримання додаткових доходів банку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення науково прикладного завдання розвитку теоретичних положень та науково-методичних підходів до стратегічного управління банку в контексті трансформації банківської системи України.

За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. На основі поєднання процесного, цільового, системного та комплексного підходів запропоновано розуміти стратегічне управління банку як таргетовану у часі, за виконавцями та ресурсами діяльність, спрямована на досягнення якісних та кількісних цільових орієнтирів розвитку банку, зміцнення його стратегічної позиції на пріоритетних сегментах ринку банківських послуг у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням ресурсного та функціонального потенціалу банку.

2. В процесі формування стратегічного управління банку трансформаційні зміни в банківській системі України слід оцінювати як імпульси до реінжинірингу бізнес-процесів банку та зміни векторів його подальшого розвитку. В свою чергу, функціональний та ресурсний потенціал банку необхідно розглядати, як параметрами, які формують можливі максимальні цільові таргети його стратегічного розвитку.

3. Формування стратегічного управління банку повинно включати наступні елементи: дослідження пріоритетних сегментів ринку банківських послуг, ідентифікація позиції банку на кожному сегменті, оцінка рівня ефективності банківської діяльності банку в процесі реалізації минулої стратегії розвитку, визначення резервів до розширення діяльності банку в кожному сегменті ринку банківських послуг. Результати дистрибутивно-лагової моделі, яка дозволила реалізувати всі елементи процесу формування стратегічного управління банку засвідчили: 1) для кожної групи державних, іноземних та приватних банків характерна індивідуальна ринкова ситуація в залежності від якої необхідно приймати особливі стратегічні рішення подальшого розвитку; 2) найвищий рівень конкуренції на ринку банківських послуг спостерігається в розрізі залучення депозитів від юридичних осіб; 3) найбільш монополізованим є сегмент ринку банківських послуг пов'язаний з кредитуванням корпоративних клієнтів.

4. Визначення стратегічної позиції банку на відповідному сегменті ринку банківських послуг слід здійснювати на основі розрахунку трьохкомпонентного показника, який враховує: рівень тиску на банк з боку конкурентів на кожному з сегментів; потенційні можливості банку виходячи з рівня його прибутку та

розриву між досліджуваним банком та лідером сегменту за обсягом надання відповідних послуг. За результатами реалізації запропонованої моделі побудований рейтинг стратегічних позицій всіх банків України за 2016-2019 р. для кожного сегментів ринку банківських послуг. Лідируючі позиції в 2019 р. маже на кожному сегментів ринку банківських послугу займають державні банки: Приватбанк та Ощадбанк.

5. Оцінювання рівня ефективності та обсягу резервів банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг необхідно здійснювати використовуючи інструментарій фронтірного аналізу (DEA-аналізу). Побудовані на основі практичної реалізації даного підходу карти потенціалу управління стратегічною позицією банків України дозволили встановити, що в 2020 р.: 1) для групи державних вітчизняних банків найбільший потенціал до зростання прослідковувався в розрізі комісійної діяльності та оптимізації мережі структурних підрозділів; 2) для групи банків іноземних банківських груп паралельно з оптимізацією філійної мережі резерв до підвищення ефективності спостерігався в розрізі зменшення витрат на маркетинг та рекламу; 3) для групи приватних вітчизняних банків пріоритетним для підвищення результативності діяльності банків є напрямок оптимізації персоналу.

6. На основі дослідження впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банку встановлено, що значно більший вплив на стратегічну позицію банку на ринку банківських послуг здійснює якість та зручність надання банківських послуг через мобільні додатки та сайт чим через відділення, банкомати та платіжні термінали.

7. Для оцінювання рівня впливу інфраструктурного та технологічного забезпечення банку на ефективність управління його стратегічною позицією на ринку банківських послуг розроблено науково-методичний підхід на основі причинного моделювання. Його реалізація дозволила встановити, що в 2018-2019 р. зростання на 1% рівня технологічного забезпечення банку призводить до зростання його ефективності управління на 1,974%. Результати розрахунків за 2017-2018 р. свідчать про зростання важливості технологічної складової в стратегічному управлінні банку, оскільки вплив між технологічним забезпеченням та ефективністю банку складав 1,449%.

8. Рівень готовності персоналу банку до трансформаційних змін в банківській системі України слід здійснювати використовуючи графічну формалізацію таких інтегральних параметрів як гендерно-вікова структура персоналу банку, рівень кваліфікації персоналу банку; рівень мотивації персоналу, рівень продуктивності персоналу банк та рівень корпоративної

прихильності персоналу. Побудована п'ятивекторної карти дозволяє менеджменту банку приймати ефективні стратегічні управлінські рішення щодо застосування різних інструментів політики управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айвазян С.А., Афанасьев М.Ю. Оценка экономической эффективности перехода к достижимому потенциалу: Прикладная эконометрика. 2009. № 3. С. 43-55.
2. 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>
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>
4. Благун І.І. Аналіз систем стратегічного управління банками. Моделювання регіональної економіки. 2014. № 1. С. 310-319
5. Буряк А.В. Методичні засади оцінювання ефективності діяльності банків. Економічний аналіз: зб. наук. пр. Тернопіль: Терноп. нац. екон. ун-т., 2010. Вип. 7. С. 133-136.
6. Веретюк С.М., Пілінський В.В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2016. № 2. С. 51-58.
7. Викулов В.С. Маркетинг банковских продуктов на основе сегментационных моделей. Маркетинг в России и за рубежом. 2005. №1(45). С. 131-137.
8. Вовчак О.Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом. Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 4(5). С. 36-41. URL: <http://nbuv.gov.ua>
9. Войтович Р. Трансформація системи державного управління в умовах глобальної інтеграції. Вісник Національної академії державного управління. 2013. № 3-4. С. 13-24.
10. Гонта С.В. Категоріальний простір дослідження структурної трансформації національної економіки. Науковий вісник Полісся. 2016. № 3(7). С. 84-92.
11. Гражевська Н.І. Трансформація економічних систем в умовах глобалізації: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.01. Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. К., 2009. 39 с.
12. Гребенюк Н.В. Логістика в управлінні банком в сучасних умовах ведення бізнесу. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України. 2014. № 39. С. 53-61

13. Гребенюк Н.В. Перспективні напрямки результативного управління банком в Україні. Ефективне управління економікою: процеси, явища, ризики: міжнародна науково-практична конференція (м. Черкаси, 13-14 червня 2014 р.). Черкаси, 2014. С. 58-61.
14. Гребенюк Н.В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України дис... канд. екон. наук: 08.00.08. Сумський державний університет. С., 2018. 328 с.
15. Данилюк Є. Визначення ефективності банківської діяльності. Ринок цінних паперів України. 2012. №. 5-6. С. 53-57.
16. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
17. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 4. С. 92-96.
18. Жердецька Л.В., Татарова О.С. Неструктурні моделі оцінки конкуренції на ринку банківських продуктів та послуг України. Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія історія. 2009. №12 (90). С. 44-53.
19. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність комерційного банку. Фінанси України. 2001. № 2. С. 22-23.
20. Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>
21. Камінський А.С. Експертна модель кредитного скорингу позичальника банку. Банківська справа. 2009. № 1. С. 75-81.
22. Кешенкова Н.В. Стратегическое управление банковской деятельностью: этапы, принципы, методы. URL: <http://oaji.net>
23. Кириченко О.А., Міщенко В.І. Банківський менеджмент: підручник. 2005. 831 с.
24. Кириченко О. Стратегічний менеджмент у банку. Банківська справа. 2001. № 5. С. 3-7.
25. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навч. Посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 734 с.
26. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей. 2013. № 1. С. 146-151. URL: <http://nbuv.gov.ua>
27. 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>

28. Крістіогло Г.М. Використання скорингових моделей в умовах невизначеності та ризику споживчого кредитування. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. № 7(74). С. 86-90.
29. Крухмаль О.В., Барановська О.А. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
30. Лаврушин О.И. Банковское дело: ученик. Банковский и биржевой научно-консультационный центр; ЭКОС, 1992. 428 с.
31. Лебедева М.Е. Инструментально-методические основы оценки эффективности банков. Вестник экономики, права и социологии. 2013. №1. С. 72-74.
32. Левицька І.В., Цеханович Г.Є. Основні концепції формування маркетингової стратегії підприємства. Наукове товариство І. Кушніра. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua>
33. Мамонов М.Е. Неструктурный подход к оценке уровня конкуренции в российском банковском секторе. Банковское дело. 2010. № 11. С. 17-24.
34. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів: Магнолія плюс, 2006. 392 с.
35. Огієнко В.І., Луняков О.В. Інтернет-банкінг як перспективний напрям розвитку ринку фінансових послуг URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
36. Показники фінансової звітності банків України. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>
37. Положення про порядок визначення рейтингових оцінок за рейтинговою системою CAMELS: Постанова Правління НБУ від 08.05.2002 № 171. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua>
38. Полуектова 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.
39. Пономаренко В.С., Клебановой Т.С., Кизима Н. Моделирование социально-экономических систем: теория и практика: монографія. Х.: ФЛП Александрова К. М., ИД «ИНЖЭК», 2012. С. 276-295.
40. Поправка Л. Сутність, зміст та етапи трансформації соціально-економічної системи. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2014. Вип.19. С. 192-200.
41. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму: Закон України від 14.10.2014 № 1702-VII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>

42. Пятдесят ведущих банков Украины. URL: <http://banksrating.com.ua>
43. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
44. Раковец А. Сущность системы стратегического управления в банке. Банковский вестник. 2006. № 5. С. 44-48.
45. Рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях» (Базель, сентябрь 1999 г.). ВБР, 2001. №146
46. Рудненко О.М. Трансформація соціально-трудоу відносин: сутність і змістовні характеристики. Економіка та держава. 2015. № 8. С. 112-115.
47. Свірідова С.С., Стойловська О.М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3(3).С.216-218. URL: <http://nbuv.gov.ua>
48. Сейсебаєва Н.Г., Веремейчик Т.О. Стратегічне управління комерційним банком у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»): Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 20, Вип.4. С. 209-212. URL: <http://nbuv.gov.ua>
49. Силпагар Э.Ю. Стратегическое управление в коммерческом банке и связанные с ним риски: Научные записки молодых исследователей. 2016. №3. С.59-64.
50. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с. Бібліогр.: С. 480-485.
51. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
52. Статистичні дані Державної служби фінансового моніторингу України. URL: <http://www.sdfm.gov.ua>
53. Статистичні дані Міжнародного валютного фонду. URL: <http://data.imf.org>
54. Статистичні дані Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>
55. Статистичні дані Світового банку. URL: <http://data.worldbank.org>
56. Статистичні дані щодо кількості структурних підрозділів банків URL:<https://bank.gov.ua>
57. Суспицын С.А. Развитие методов измерения пространственных

- трансформаций экономики. Регион: экономика и социология. 2007. №4. С. 318.
58. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник, 2008. 639 с.
59. Турило А.М., Ковнук О.В. «Економічна трансформація» як ключове поняття сучасного громадського розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. С. 189-191.
60. Ус С.А. Методи прийняття рішень: навч. посібник. Д.: Національний гірничий університет, 2012. 212 с.
61. Уткин Э.А. Стратегическое планирование. М.: ЭКМОС, 1998. 440 с.
62. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління. Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 4. С. 97-103
63. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства: Навч. посіб. Кн. 3. Черкас. інж.-технол. ін-т. Черкаси, 2000. 200 с.
64. 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>
65. Швець Ю.О. Критичний огляд існуючих в економіці підходів до визначення поняття стратегічне управління. Економіка та держава. 2014. № 7. С. 79-83.
66. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
67. Шпиг Ф.І. Конкурентоспроможність банку: фактори та критерії оцінки. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. Суми: Українська академія банківської справи Національного банку України, 2006. Т. 16. С. 57-63.
68. Якушева О.В. Конкуренції на рику банківських послуг як мотив інноваційної діяльності банків. Економічний аналіз. 2014. № 15. С. 284-291.
69. Adjusting the Lens on Economic Crime Global Economic Crime Survey. PWC. 2016. URL: <http://www.pwc.com>
70. Baumol W. Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure. The American Economic Review. 1982. № 72. P. 1-15.
71. Be Revolutionary – how banks can prosper in the era of open banking / SAP Report URL: <https://discover.sap.com>
72. Bechet T., Maki W. Modeling and forecasting: focusing on people as a strategic resource, Human Resource Planning, 2002. №10(4): 209-217.
73. Beck T., Demirgüç-Kunt A., Levine R. Bank concentration, competition, and crises: First results. Journal of Banking and Finance. 2006. № 30. P. 1581-1603.
74. Bobeva D. The new EU Macroeconomic Imbalances procedure and its

Relevance for the Candidate Countries. *Journal of Central Banking Theory and Practice*. 2013. № 1. P. 69-88.

75. Casemore Shawn. Science Unlocks Secrets to Helping Employees Adapt to Change, *Industry Week*. 2017 URL: <http://www.industryweek.com>

76. Ciekowski, Z The socio-professional adaptation process of new employee. *Scientific Papers of Siedlce University of Natural Sciences and Humanities*, 2012. P. 94.

77. Cooper W.W., Seiford L.M., Zhu Data J. Envelopment Analysis: History, Models, and Interpretations. *ResearchGate*. 2016. URL: <https://www.researchgate.net>

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

79. Data on E-banking and e-commerce. *Eurostat*. URL: <http://ec.europa.eu>

80. Data of Peer-to-peer Finance Association (UK). URL: <http://p2pfa.info/data>

81. EY IFRS 9 impairment banking survey. 2016. URL: / <http://www.ey.com>

82. Farrell M.J. The Measurement Of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society, Series A (General)*. 1957. Vol. 120, No.3. P. 253-290.

83. Frolenoka B., Dukule O. Personnel adaptation in the workplace, the quality of working life and subjective well-being, *Information Technologies, Management and Society*. 2017 10(1): 7-12. URL: <http://www.isma.lv>

84. Griffin R. *Fundamentals of organizational management*. Warsaw. Polish Scientific Publishers. 2005

85. How Does Bank Competition Affect Systemic Stability. *Policy Research Working Paper 5981*. The World Bank. 2012. URL: <https://openknowledge.worldbank.org>

86. Jackson S., Schuler R. Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists, *American Psychologist*. 1990, №45(2). P. 223-239.

87. Jemric I. Efficiency of Banks in Croatia: A DEA Approach / I. Jemric, B. Vujcic. 2001. URL: <http://old.hnb.hr>

88. Kesler G. Four steps to building an HR agenda for growth: HR strategy revisited, *Human Resource Planning*. 2002 P. 24-37.

89. MIP Scoreboard. URL: <https://ec.europa.eu>

90. Nekoraneć J., Nagyová L. Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management, *Management and Economics* 2014/ № 1(73). URL: <http://www.armyacademy.ro>

91. Niessen C., Swarowsky C., Leiz M. Age and adaptation to changes in the

workplace, *Journal of Managerial Psychology* 2010. №25(4) P. 356-383. URL: <http://www.emeraldinsight.com>

92. Paluszkiewicz O.J. Wykorzystanie metody wzorca rozwoju do klasyfikowania siębiorstw pod względem poziomu zarządzania wiedzą. In: R. Knosala (ed.), *Komputzintegrowane zarządzanie* 2010. Vol. 2, p. 344-350.

93. Retail Banking 2020 Evolution or Revolution? PWC. URL: <https://www.pwc.com>

94. Sreedevi R.P. Measuring Efficiency of Private banks Using CCR Model through DEA Approach. *International Journal of Statistics and Systems*. 2016. № 2. P. 167-171.

95. Subramanyam T., Reddy C.S. Measuring the risk efficiency in Indian commercial banking – a DEA approach. *Journal of Economics and business*. 2008. № 1-2. P. 76-105.

96. The Sharing Economy. Consumer Intelligence Series. PWC. URL: <https://www.pwc.com>

97. Vaughan R., Daveri R. Assessing the size and presence of the collaborative economy in Europe. PWC. URL: <http://www.pwc.co.uk>

98. Yumanita A. D., Achsani N. A., Rokhimah G. S. Comparing the Efficiency of Conventional and Islamic Banks in Indonesia using Parametric and Nonparametric Approaches. Conference Paper 3rd International Conference on Islamic Banking and Finance. URL: <https://www.researchgate.net>

99. Żarczyńska-Dobiesz A. The role of coaching and mentoring in the process of adaptation of a new employee. *Scientific Papers of the University of Economics in Wrocław*. 2008. P. 24.

АНОТАЦІЯ

Блажей Л.В. «Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України». – Кваліфікаційна робота подана для присвоєння другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю «Фінанси, банківська справа та страхування». – К.: Національна академія управління, 2021.

Кваліфікаційна робота присвячена розвитку науково-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного позиціонування банку на ринку банківських послуг, формування стратегій адаптації його технологій та персоналу до трансформаційних змін в банківській системі України.

Досліджено теоретичні основи стратегічного управління, ключові його принципи, об'єкти та суб'єкти реалізації, що сприятиме розвитку категоріально-понятійного апарату теорії управління. Удосконалено наукові підходи до трактування стратегічного менеджменту (виділено процесний, цільовий, системний та комплексний підходи), в результаті чого визначено, що стратегічне управління банком як таргетовану у часі, за виконавцями та ресурсами діяльності, спрямованої на досягнення якісних та кількісних цільових орієнтирів розвитку банку, зміцнення його стратегічної позиції на пріоритетних сегментах ринку банківських послуг у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням ресурсного та функціонального потенціалу банку.

На основі узагальненої інформації у вітчизняних та закордонних наукових виданнях, виокремлено та обґрунтовано основні трансформаційні зміни в банківській системі України, які мають вплив на зміну стратегій розвитку банку. Удосконалено методичні підходи до стратегічного аналізу ринкового середовища, в якому функціонує банк, за трьома ключовими параметрами: привабливість даного сегменту для учасників (рівень прибутку), концентрація на досліджуваному сегменті ринку банківських послуг (частки учасників в загальному ринковому портфелі), ємність даного сегменту ринку банківських послуг (обсяги операцій щодо надання відповідних послуг).

Запропоновано методичний підхід до визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг на основі розрахунку трьохкомпонентного показника, що враховує силу ринкового тиску на досліджуваному сегменті та ринку в цілому, а також розрив між досліджуваним банком та лідером сегменту за обсягом надання відповідних послуг з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками.

У роботі обґрунтовано, що найважливішими трансформаційними змінами в банківській системі України, які здійснюють вплив на стратегічне управління банку, є цифровізація внутрішньобанківських бізнес-процесів та діджиталізація банківських послуг, адаптація до яких відбувається через технологічне забезпечення діяльності та зміну інфраструктури надання послуг.

Удосконалено теоретико-методичні підходи до визначення готовності банківських працівників до трансформаційних процесів в банківській системі України шляхом розрахунку показника координації.

***Ключові слова:** трансформація банківської системи, стратегічне управління банком, ринкове середовище, ринок банківських послуг, стратегічна позиція банку, цифровізація банківництва, управління персоналом банку.*

ABSTRACT

Blazhey Leonid. «Strategic management of the bank in the context of the transformation of banking system of Ukraine». – Qualification work submitted for assignment of the second (master's) higher education level, majoring in Finance, Banking and Insurance. – K.: National Academy of Management, 2021.

Qualification work is devoted to the development of scientific and methodological approaches and the development of practical recommendations for the strategic positioning of the bank in the market of banking services, the formation of strategies for adapting its technologies and staff to transformational changes in the banking system of Ukraine.

The theoretical foundations of strategic management, its key principles, objects and subjects of implementation, which will contribute to the development of the categorical-conceptual apparatus of management theory, are studied. Scientific approaches to the interpretation of strategic management have been improved (process, target, system and complex approaches have been identified), as a result of which it has been determined that the bank's strategic management is targeted in time, performers and resources aimed at achieving qualitative and quantitative targets. strengthening its strategic position in the priority segments of the banking services market in response to the challenges of the external and internal environment, taking into account the resource and functional potential of the bank.

Based on the generalized information in domestic and foreign scientific publications, the main transformational changes in the banking system of Ukraine, which have an impact on changing the development strategies of the bank, are singled out and substantiated. Methodological approaches to the strategic analysis of the market environment in which the bank operates have been improved, according to three key parameters: attractiveness of this segment for participants (profit level), concentration on the studied market segment of banking services (share of participants in the total market portfolio), capacity of this market segment. services (volumes of operations for the provision of relevant services).

A methodical approach to determining the strategic position of the bank in different segments of the banking market based on the calculation of a three-component indicator that takes into account the strength of market pressure in the studied segment and the market as a whole, as well as the gap between the studied bank and the segment leader. homogeneity of distribution of a market segment between participants.

The paper substantiates that the most important transformational changes in the banking system of Ukraine, which have an impact on the strategic management of the

bank, are digitalization of intrabank business processes and digitalization of banking services, adaptation to which occurs through technological support and changes in service infrastructure.

Theoretical and methodological approaches to determining the readiness of bank employees for transformation processes in the banking system of Ukraine by calculating the coordination indicator have been improved.

Key words: *transformation of banking system, strategic management of the bank, market environment, banking services market, strategic position of the bank, digitalization of banking, personnel management of the bank.*