

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГОНЧАРЕНКО ТЕТЯНА ПЕТРІВНА

УДК 336.71:005.21:658.8](043.3)

**МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ
ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ БАНКУ**

Спеціальність 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Суми – 2021

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Сумському державному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий консультант – докторка економічних наук, доцентка *Пімоненко Тетяна Володимирівна*, Сумський державний університет Міністерства освіти і науки України, доцентка кафедри маркетингу.

Офіційні опоненти:

докторка економічних наук *Заруцька Олена Павлівна*, Університет митної справи та фінансів Міністерства освіти і науки України, завідувачка кафедри банківської справи та фінансових послуг;

докторка економічних наук, професорка *Ткаченко Наталія Володимирівна*, Київський національний університет імені Тараса Шевченка Міністерства освіти і науки України, директорка Інституту післядипломної освіти;

докторка економічних наук, професорка *Чмутова Ірина Миколаївна*, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця Міністерства освіти і науки України, професорка кафедри менеджменту та бізнесу.

Захист відбудеться «02» квітня 2021 року о 10:00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.051.06 у Сумському державному університеті за адресою: 40000, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57, зала засідань вченої ради.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Сумського державного університету за адресою: 40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2.

Автореферат розісланий «25» лютого 2021 року.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради
доктор економічних наук, доцент

А. О. Бойко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Останніми роками в банківській системі України відбуваються суттєві трансформації, що виявляються, зокрема, в скороченні кількості банків (із 184 банків до 75 банків за 2009–2019 рр.) та перманентному звуженні мережі структурних підрозділів діючих банків (за 2017–2019 рр. – на 1 605 од. (16,7%), а за перше півріччя 2020 р. – ще на 421 од. (5,3%). Основними причинами таких змін є посилення вимог регулятора, наслідки глобальної і національної фінансових криз, зростання рівня диджиталізації банківських послуг, а також посилення внутрішніх вимог до ефективності бізнес-моделі банків (БМБ) в умовах конкурентного середовища. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває ухвалення зважених та економічно обґрунтованих управлінських рішень щодо формування та реалізації бізнес-стратегій банків (БСБ).

Фундаментальні засади стратегічного управління банками та формування БМБ закладено в працях зарубіжних учених, серед яких: Р. Аяді, Т. Бек, А. Бергер, Д. Даймонд, А. Деміргук-Кунт, Е. Карлетті, С. Клаессенс, М. Кохлер, А. Омаріні, С. Панзару, Дж. Параді та інші. Цій проблематиці присвячені дослідження і вітчизняних учених, зокрема, І. Белової, Т. Васильєвої, О. Вовчак, О. Заруцької, Т. Карчевої, А. Кузнєцової, С. Леонова, Т. Пімоненко, Л. Примостки, Т. Савченка, Н. Ткаченко, І. Чмутової та інших.

Незважаючи на значний науковий доробок із теми дослідження, остаточно не вирішеною залишається низка теоретичних і прикладних проблем, що стосуються, зокрема, обґрунтування місця БМБ у системі стратегічного менеджменту банків, структурування наукового доробку з цих питань, розроблення моделі циклічної трансформації БМБ, поглиблення методології визначення БСБ, обґрунтування релевантних екзогенних та фінансових ендегенних детермінант їх формування, оцінювання ефективності їх реалізації, розроблення методології прогнозування структури БСБ, їх трансформації під впливом зовнішніх та внутрішніх драйверів. Відсутність комплексного підходу до формування та реалізації БСБ обумовила актуальність дослідження, його мету, завдання і зміст.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тематика дослідження узгоджується з базовими положеннями Стратегії Національного банку України (схваленої 16.03.2018 р.), Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року (схваленої п'ятьма профільними державними інституціями впродовж грудня 2019 – січня 2020 р.) тощо.

Дисертація виконана відповідно до тематики наукових досліджень Сумського державного університету. Так, зокрема, до звіту за темою «Умови адаптації та чинники розвитку бізнесу в глобальному середовищі» (номер д/р 0117U1003353) ввійшли пропозиції щодо обґрунтування детермінант впливу зовнішнього середовища на формування БСБ; за темою «Сучасні тенденції розвитку обліку, контролю й оподаткування в умовах євроінтеграції» (номер д/р

0116U004419) – щодо визначення інтегральних показників управління ризиками та прибутком банків.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розвиток теоретико-методологічних засад та методичного забезпечення формування і реалізації БСБ.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- поглибити методологічний базис стратегічного менеджменту банку на основі обґрунтування зв'язку БСБ з БМБ;
- структурувати науковий доробок з питань стратегічного управління та БМБ;
- розробити модель циклічної трансформації БМБ;
- обґрунтувати релевантні екзогенні детермінанти формування БСБ;
- удосконалити методологію визначення БСБ України;
- розвинути методологічні засади вибору БСБ в умовах конкуренції;
- поглибити методичне підґрунтя формування фінансової стратегії банку на основі комплексного аналізу його фінансового стану;
- розвинути методологічні засади визначення якісних параметрів реалізації фінансової стратегії банку в системі «ризик–прибуток»;
- розробити методологію оцінювання ефективності БСБ за критерієм максимізації прибутковості;
- удосконалити методичний інструментарій ідентифікації причин економічної неефективності БСБ;
- вдосконалити науково-методичний базис підвищення економічної ефективності БСБ;
- розробити методологію прогнозування трансформації структури БСБ в Україні;
- вдосконалити методологічне підґрунтя комплексного оцінювання впливу зовнішнього середовища на трансформацію БСБ;
- запропонувати методологію визначення трансформації БСБ під дією комплексу екзогенних та ендогенних детермінант.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, що виникають між банками, споживачами банківських послуг та регуляторами в процесі функціонування ринку банківських послуг.

Предметом дослідження є науково-методологічні засади та методичний інструментарій формування і реалізації БСБ.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення економічної теорії, теорії управління, банківської справи, стратегічного управління та прогнозування, економіко-математичного моделювання, наукові праці з питань стратегічного менеджменту банків.

Відповідно до визначених завдань використано такі методи дослідження: логічного аналізу, синтезу, порівняльного та системного аналізу, узагальнення й групування – під час дослідження місця БМБ в системі стратегічного менеджменту банків; динамічного і бібліометричного аналізу – при дослідженні наукового доробку з питань БМБ та стратегічного управління банками; індукції,

дедукції, системно-структурного аналізу – під час розроблення циклічної трансформаційної БМБ; методу головних компонент та PEST-аналізу – під час визначення релевантних детермінант впливу зовнішнього середовища на БСБ; кластерного аналізу та експертних оцінок – під час визначення БСБ; індексний метод, метод Панзара – Росса, кореляційного аналізу – під час обґрунтування впливу конкуренції на вибір БСБ; коефіцієнтного аналізу – під час комплексного оцінювання фінансового стану банків; таксономічний метод – під час визначення інтегральних показників управління прибутком та ризиками банків; DEA-аналізу – під час моделювання ефективності реалізації БСБ, визначенні резерву невикористаних можливостей банків щодо максимізації прибутковості; бенчмаркінг-аналізу – під час обґрунтування рекомендацій щодо зростання ефективності реалізації БСБ; нелінійного регресійного моделювання – під час прогнозування трендів трансформації структури БСБ; Парето-аналізу, метод Фішберна, метрика Мінковського – під час визначення комплексного впливу зовнішнього середовища на трансформацію БСБ; ентропійний метод, метод Ерланга – під час визначення інтегрального показника трансформації БСБ. Розрахунки здійснено з використанням програмних продуктів STATISTICA 10 та STATA 11, математичного пакета R version 3.0.1, бібліометричний аналіз – інструментарію VOSviewer version 1.6.10.

Інформаційно-фактологічною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти з питань регулювання банківської діяльності, звітно-аналітична інформація Державної служби статистики України та Національного банку України, дані Світового банку, публічна фінансова звітність банків України, аналітичні огляди міжнародних рейтингових агенцій та банківських асоціацій, результати вітчизняних і закордонних наукових досліджень зі стратегічного менеджменту банків.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретико-методологічних засад та методичного забезпечення формування і реалізації БСБ України.

Найбільш вагомими науковими результатами дослідження є такі:
вперше:

- розроблено модель циклічної трансформації БМБ, що формалізує етапи її життєвого циклу (фази розроблення, інтенсивної та екстенсивної реалізації, біфуркації, деградації та краху); враховує екзогенні та ендогенні фактори-драйвери трансформації БМБ, альтернативність розвитку банку в точках біфуркації, формування цільових детермінант під впливом атракторів розвитку. Її застосування дозволяє сформулювати внутрішньобанківські заходи щодо запровадження трансформаційної БМБ та адаптувати на цій основі БСБ до середовища реалізації стратегічних управлінських впливів;

- обґрунтовано методологію визначення економічної ефективності БСБ за критерієм максимізації прибутковості (у вигляді комбінаторної конфігурації її релевантних індикаторів) та з урахуванням комплексу вхідних показників характеристики бізнес-процесів банку шляхом використання методу лінійного не-

параметричного програмування DEA. Це дозволяє формалізувати параметри ефективності реалізації БСБ у вигляді агрегованого показника та ідентифікувати структурні компоненти її забезпечення;

– розроблено методологію визначення траєкторії розвитку БСБ в Україні на основі нелінійного багатомірного моделювання взаємозв'язків кількості банків, які реалізують кожну з визначених бізнес-стратегій, від часового фактора за допомогою методу покрокового включення, який передбачає врахування комбінації поліноміальної, логарифмічної, гіперболічної функцій, що дозволило визначити тренди трансформації структури БСБ в Україні в середньостроковій перспективі;

– запропоновано методологію визначення траєкторій трансформації БСБ залежно від ендогенних та екзогенних детермінант функціонування банків на основі інтегрального показника трансформації БСБ (побудованого за методом Ерланга), що узагальнює нормалізовані нелінійним методом інтегральні показники рівнів управління ризикованістю й прибутковістю діяльності банку, а також ступеня впливу зовнішнього середовища з урахуванням пріоритетності (визначеної ентропійним методом). Це дозволило обґрунтувати базові вектори трансформації та інструменти оптимізації бізнес-стратегій вітчизняних банків;
вдосконалено:

– методологічний базис обґрунтування детермінант впливу зовнішнього середовища на формування БСБ, що відрізняється від існуючих поєднанням PEST-аналізу та методу головних компонент. Це дозволило виокремити основні драйвери політико-правового, економічного, соціального й технологічного характеру, що визначають особливості формування БСБ, орієнтованих на вітчизняний та міжнародний ринки банківських послуг;

– методологію визначення БСБ, що відрізняється від існуючих поєднанням кластерного аналізу (за допомогою ітеративного дивізійного методу k-середніх) та експертно-аналітичного методу і забезпечує врахування стійкості банків, джерел їх фінансування та напрямків розміщення ресурсів. Це дозволило обґрунтувати перелік БСБ України, формалізувати їх критеріальні характеристики, а також виявити банки, які використовують визначені стратегії, що формує інформаційну базу ухвалення управлінських рішень щодо стратегічних орієнтирів розвитку ринку банківських послуг;

– методичний інструментарій ідентифікації причин економічної неефективності БСБ, що на відміну від існуючих ґрунтується на концепції мінливості віддачі від масштабу (VRS-модель). Це дозволило визначити резерв невикористаних можливостей реалізації БСБ та обґрунтувати ендогенний (недосконалість бізнес-процесів банку) та екзогенний (проблеми адаптації БСБ до специфіки економічного середовища) характер причин недоодержання банком економічних вигід у процесі реалізації його бізнес-стратегії;

– науково-методичне підґрунтя визначення напрямків підвищення економічної ефективності реалізації БСБ що на відміну від існуючих базується на засадах бенчмаркінг-аналізу. Це дозволило ідентифікувати банки-лідери та банки-аутсайтери за критерієм максимізації прибутковості діяльності, визначити

перелік еталонних банків для кожного аутсайдера і формалізувати цілі вдосконалення БСБ аутсайдерів у рамках використовуваних ними або альтернативних бізнес-стратегій;

– методологічне підґрунтя комплексного оцінювання впливу зовнішнього середовища на трансформацію БСБ, що відрізняється від існуючих послідовним визначенням напряду впливу релевантних екзогенних детермінант (політико-правових, економічних, соціальних, технологічних) на БСБ (за результатами кореляційного аналізу зв'язку з композитним індикатором характеристики банківської системи), їх двоетапним агрегуванням (у межах груп та між групами) за допомогою метрики Мінковського з урахуванням вагових коефіцієнтів (розрахованих за шкалою Фішберна на основі пріоритетності індикаторів, визначеної методом Парето). Це дозволило сформувавши інформаційне підґрунтя трансформації БСБ з урахуванням сили впливу зовнішніх шоків;

набули подальшого розвитку:

– методологічний базис розвитку парадигми стратегічного менеджменту банку шляхом: 1) обґрунтування зв'язку БСБ і БМБ як формалізованої управлінської та вимірювально-стратегічної системи, що детермінується комплексом екзогенних і ендогенних факторів; 2) ідентифікації та формування базових параметрів конкурентної й фінансової БМБ на основі застосування інтегративного підходу як поєднання внутрішнього (структурно-процесного) та зовнішнього (ціннісно-адаптивного); 3) таксономії БМБ на основі сукупності критеріїв, що дозволяє сформувавши матрицю видів БМБ у розрізі визначених стратегічних цілей;

– теоретичні засади визначення трендів і векторів наукових досліджень із питань стратегічного менеджменту та формування БМБ, що на відміну від існуючих базуються на результатах структуризації наявного дослідницького доробку за допомогою інструментарію VOSviewer v. 1.6.10, Web of Science Results Analysis Tool, Scopus Citation Overview tool. Це дозволило визначити фази концентрації уваги науковців на питаннях стратегічного менеджменту та БМБ, описати вектори, що узагальнюють змістовний контекст досліджень, а також обґрунтувати домінуючі завдання, які виникають під час формування і трансформації БСБ на сучасному етапі розвитку банківської справи;

– методологічні засади визначення ролі конкуренції на ринку банківських послуг у процесах вибору і трансформації БСБ, що на відміну від існуючих здійснено на основі кореляційного аналізу зв'язків між параметрами конкуренції та частотою вибору БСБ. Це дозволило обґрунтувати перелік БСБ, вибір яких обумовлений дією конкурентного середовища на ринку банківських послуг та визначити вектори їх трансформації в умовах зростання конкуренції між банками;

– методичне підґрунтя вибору фінансової стратегії банку, що на відміну від існуючих базується на поєднанні коефіцієнтного та бального аналізу. Це дозволило комплексно описати фінансовий стан банку, здійснити його якісну ін-

терпетацію та обґрунтувати перелік рекомендованих фінансових стратегій залежно від поточного стану розвитку банку;

– методологічні засади визначення інтегральних параметрів прибутковості та ризикованості реалізації фінансових стратегій банку, що відрізняються від існуючих системним поєднанням методів таксономічного й матричного аналізу. Це дозволило формалізувати інтегральні рівні управління ризиками та прибутком банку, надати їх якісну інтерпретацію, визначити поточний стан ефективності реалізації фінансових стратегій банку в системі координат «ризик – прибуток» як для окремих банків, так і в масштабах ринку банківських послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні наукові положення дисертації доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які можуть бути використані: Національним банком України під час оцінювання та прогнозування тенденцій розвитку банківського сектору; асоціаціями банків – під час дослідження екзогенного та ендогенного середовищ функціонування банків; банками – під час формування та реалізації бізнес-стратегій.

Пропозиції щодо визначення інтегральних рівнів управління ризиками та прибутком банків упроваджено в діяльність АТ «УКРСИББАНК» (довідка № 60-2-10-12 від 05.06.2020 р.); щодо визначення резервів зростання ефективності БСБ за критерієм прибутковості – в діяльність АТ «АЛЬФА-БАНК» (довідка № 15/6 від 10.06.2020 р.); щодо проведення бенчмаркінг-аналізу банків-лідерів за параметрами прибутковості – в діяльність АТ «Ощадбанк» (довідка № 64-132 від 22.06.2020 р.); щодо прогнозування трендів трансформації структури БСБ – у діяльність АТ «Райффайзен Банк Аваль» (довідка № 45-37 від 25.06.2020 р.).

Результати дисертації використовуються в навчальному процесі Сумського державного університету під час викладання дисциплін «Банківські ризики», «Банківська справа» й «Аналіз банківської діяльності» (акт від 27.05.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані самостійно. Особистий внесок у працях, опублікованих у співавторстві, зазначено в списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертації оприлюднені та одержали позитивну оцінку на 16 міжнародних і всеукраїнських наукових конференціях ([24–40] у наведеному в авторефераті списку праць).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 40 наукових працях загальним обсягом 15,99 друк. арк., з яких особисто авторці належить 12,3 друк. арк., зокрема, розділи у 1 колективній монографії та 1 навчальному посібнику, 21 стаття в наукових фахових виданнях України та 1 стаття у науковому виданні інших держав (з яких 16 – у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз, зокрема, 2 – до баз Scopus та Web of Science), 16 публікацій у збірниках матеріалів конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації – 645 с., зокрема 323 с. основного тексту, 88 табл., 75 рис., 16 додатків та список використаних джерел із 358 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі «**Теоретичні засади стратегічної трансформації бізнес-моделі банку**» поглиблено теоретико-методологічний базис формування та реалізації БСБ, структуровано науковий доробок із питань стратегічного менеджменту та БМБ, обґрунтовано модель циклічної трансформації БМБ.

Узагальнення наукових напрацювань щодо трактування поняття «бізнес-модель банку» засвідчило існування чотирьох підходів, що враховують внутрішнє та зовнішнє середовища функціонування банків: 1) процесного (діяльність банку, пов'язана з досягненням його цілей); 2) структурного (сукупність взаємозв'язаних елементів банківського бізнесу); 3) адаптивного (формування механізмів адаптації банку до зовнішніх умов його функціонування); 4) ціннісного (ланцюг створення цінності для зовнішніх стейкхолдерів). З огляду на це у роботі БМБ розглядається як формалізований результат стратегічного менеджменту, що детермінує базові патерни ухвалення ключових стратегічних управлінських рішень та повинна забезпечити максимізацію доданої вартості акціонерів за умови контрольованості рівня ризиків.

У роботі запропоновано інтегрувати структурно-процесну та ціннісно-адаптивну складові БМБ. Визначено, що можна відокремити конкурентну (визначає ключові споживчі сегменти, ресурси, ціннісні пропозиції, канали доставки і способи відносин із клієнтами) та фінансову (оптимальні параметри залучення ресурсів та їх розміщення в активи, формування фінансових результатів й управління ризиками) БМБ. Для цих бізнес-моделей визначено характеристики їх ключових компонентів, перелік формалізованих критеріїв та фактори трансформації. Поглиблена таксономія БМБ передбачає їх структуру за суб'єктом виділення, підходом до формування, масштабом діяльності, споживчими сегментами, рівнем сконцентрованості діяльності, географією діяльності, моделями збуту, фінансування, формування активів, рівнем стійкості, рівнем ефективності, ризик-профілем.

БМБ є формалізованою управлінсько-вимірювальною стратегічною системою, оскільки кількісно та якісно узгоджує його бізнес-стратегію з усіма елементами і системами управління (ресурси, бізнес-процеси, балансові показники тощо), визначає його позиціонування в банківській системі та стратегію нагляду (рис. 1). У цьому контексті БМБ є способом імплементації БСБ у технологію створення економічної цінності, що відповідає потребам споживачів, забезпечує формування прибутку та максимізацію доданої вартості для акціонерів без загрози втрати стійкості.

Дослідження трендів наукової зацікавленості у вивченні категорій «БМБ»

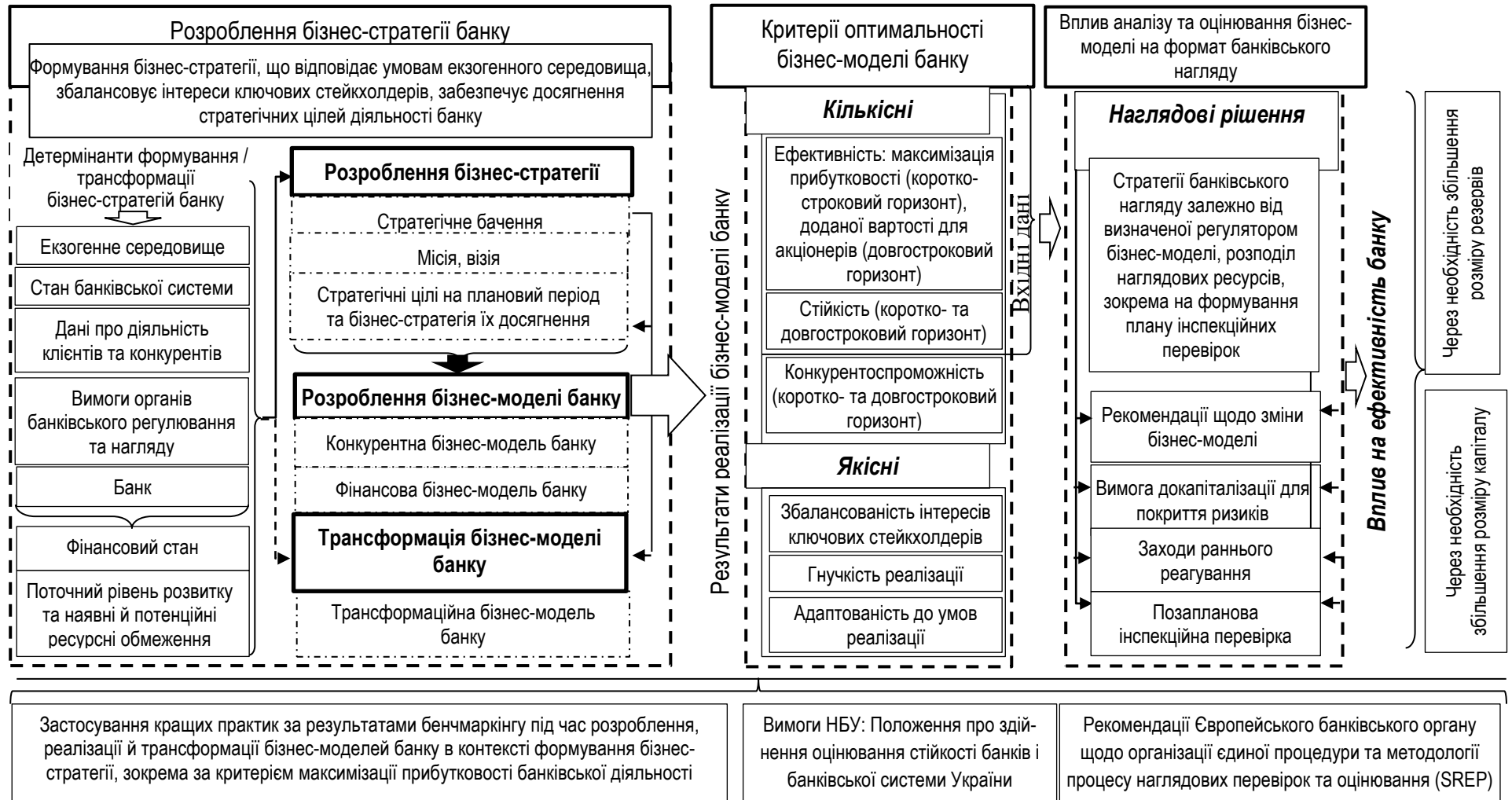


Рисунок 1 – Бізнес-модель як формалізована управлінсько-вимірювальна система стратегічного менеджменту банку

та «стратегічне управління банком» (рис. 2 а) дозволило виділити три фази концентрації уваги дослідників: 1) 1991–2004 рр. – більш масштабно вивчається тематика формування БМБ; 2) 2005–2010 рр. – одночасне дослідження питань, пов'язаних із БМБ та стратегічним менеджментом банків із незначним превалюванням інтересу до проблематики стратегічного управління; 3) 2011–2019 рр. – центром наукової уваги стають питання стратегічного банківського менеджменту, що пов'язано з необхідністю трансформації банківської парадигми в період посткризового відновлення та під впливом активізації інноваційних технологій у сфері фінансових послуг.

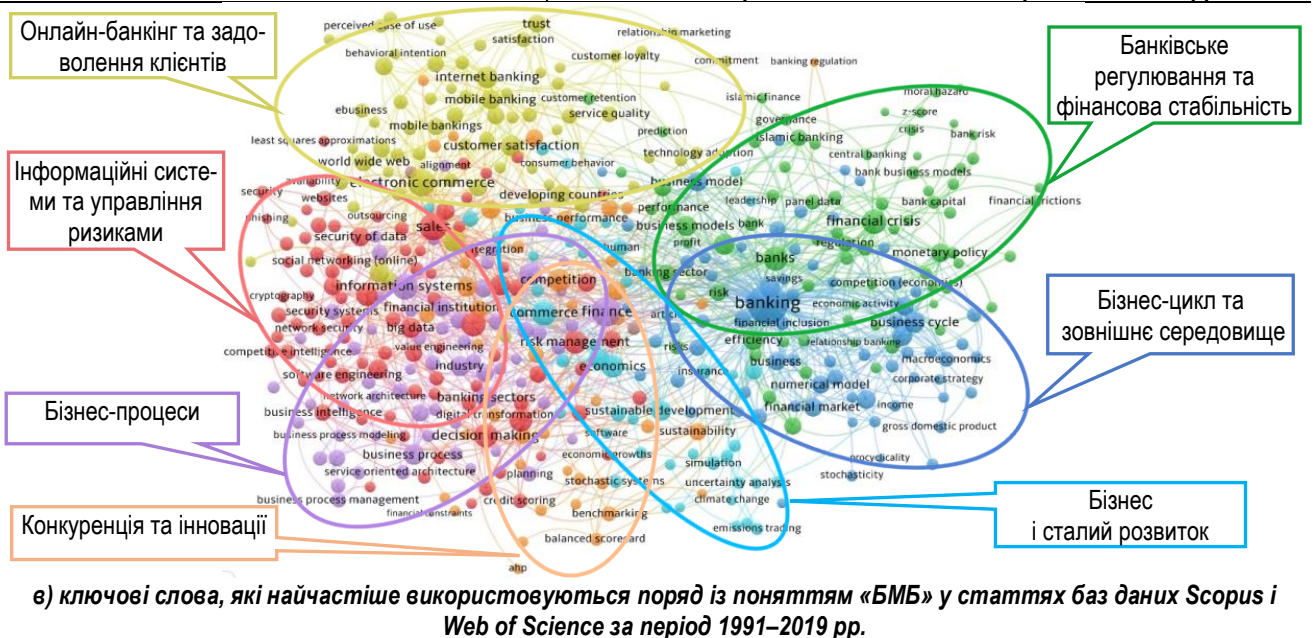
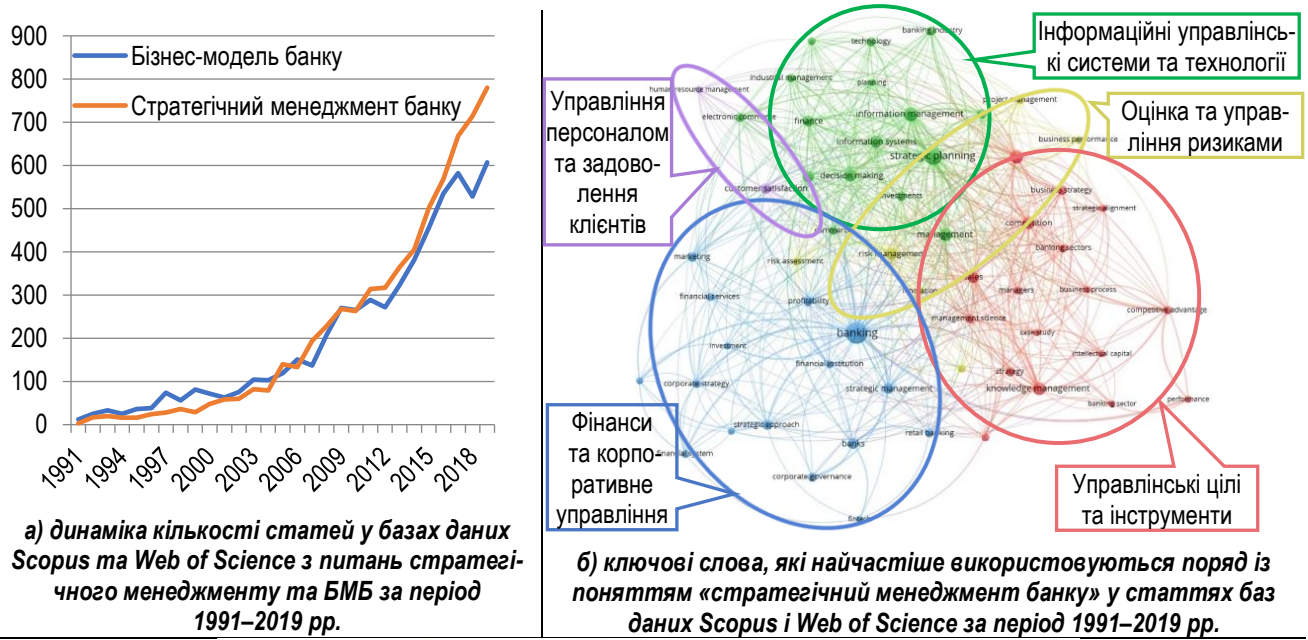


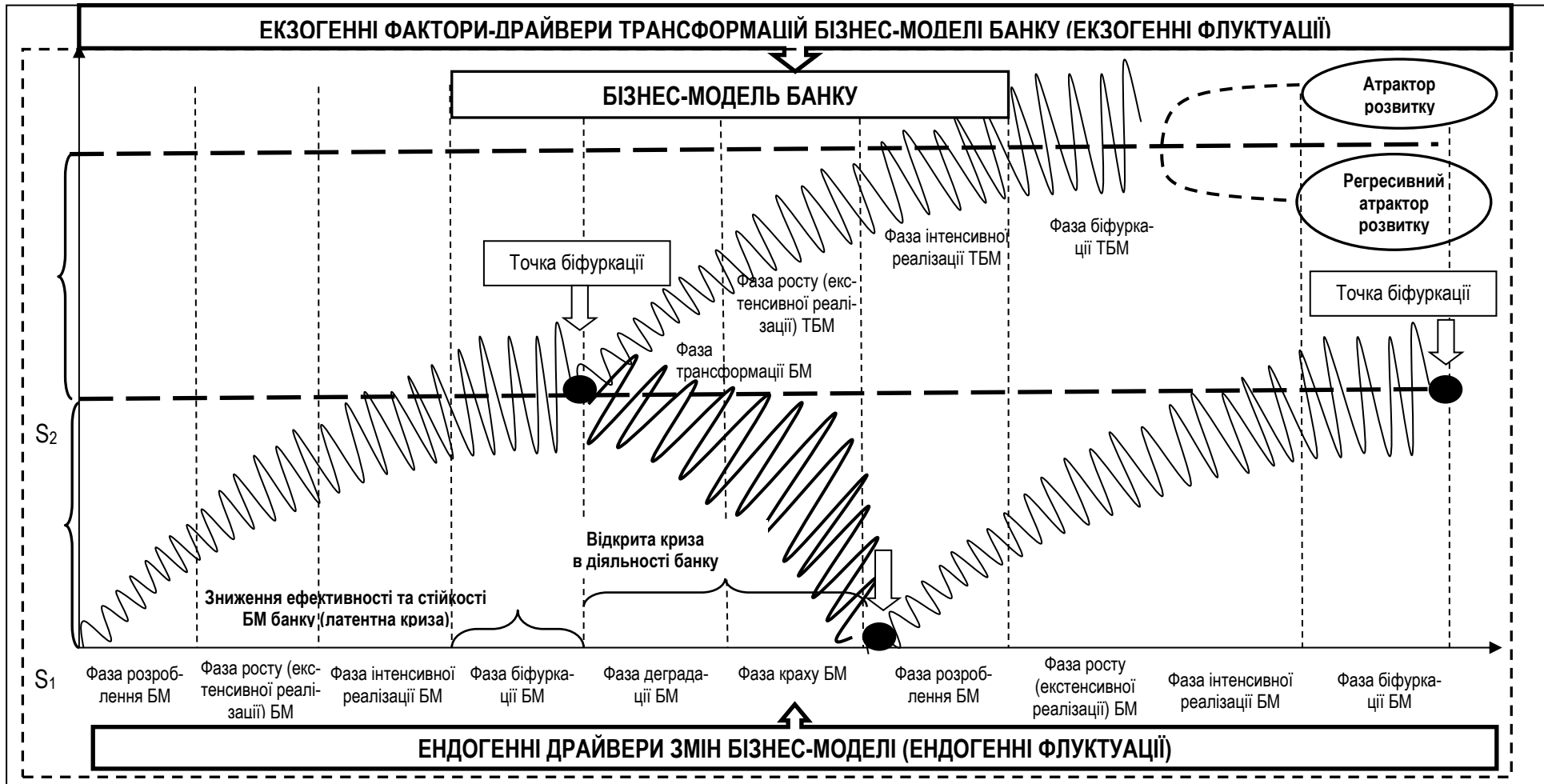
Рисунок 2 – Результати динамічного (Web of Science Results Analysis Tool, Scopus Citation Overview tool) та бібліометричного аналізів (VOSviewer v. 1.6.10) досліджень з питань стратегічного менеджменту і БМБ

Бібліометричний аналіз ключових слів 5 901 наукової публікації, присвячених питанням стратегічного менеджменту банків, які індексуються наукометричними базами даних Scopus та Web of Science (рис. 2 б), засвідчив наявність п'яти векторів досліджень, домінуючими серед яких є напрямки, що узагальнюють стратегічні орієнтири банківського менеджменту (червоний кластер, ключові слова: бізнес-стратегія, конкуренція, ефективність, продажі, інтелектуальний капітал, бізнес-процеси та ін.), його технологічне забезпечення (зелений кластер, ключові слова: технології, управління інформацією, електронна комерція, інформаційні системи та ін.), а також фінансову компоненту та корпоративне управління (синій кластер, ключові слова: корпоративна стратегія, фінансовий ринок, фінансові системи, інвестиції, прибутковість та ін.). У той самий час результати бібліометричного аналізу вибірки з 6 377 публікацій, що стосуються БМБ, проіндексованих базами даних Scopus та Web of Science (рис. 2 в), свідчать про наявність семи векторів досліджень, найбільш масштабними з яких є інформаційне забезпечення і ризик-менеджмент (червоний кластер, ключові слова: оцінювання ризиків, ухвалення рішень, бізнес-аналітика, безпека даних, розроблення програмного забезпечення та ін.), регулювання та стабільність банків (зелений кластер, ключові слова: центральний банк, монетарна політика, z-рейтинг, фінансова криза, банківські ризики, капітал та ін.), а також зовнішнє середовище їх функціонування (синій кластер, ключові слова: макроекономіка, бізнес-цикл, фінансовий ринок, фінансова інклюзія та ін.).

Проведений аналіз засвідчив, що сучасні трансформації БМБ відбуваються під впливом інноваційних технологій. Саме тому найбільш важливими завданнями формування БСБ необхідно вважати не лише досягнення внутрішніх орієнтирів ефективності бізнес-процесів та додержання регуляторних вимог щодо стабільності діяльності, а й забезпечення інформаційної безпеки банку, його технологічної готовності до викликів зовнішнього середовища.

У роботі визначено, що в умовах високої турбулентності та невизначеності середовища реалізації стратегічних управлінських впливів БМБ повинна бути гнучкою й адаптивною, що може потребувати застосування режиму її трансформації (впровадження трансформаційної БМБ). Визначено три групи факторів-драйверів трансформації БМБ: ендогенні (якість стратегічного планування, наявність ресурсного забезпечення та ефективність його використання), екзогенні специфічні (державне регулювання, монетарна політика, конкурентне середовище), екзогенні загальні (постійної дії – макроекономічні, соціальні, технологічні, політичні; непостійної дії – циклічні зміни, форс-мажорні).

Застосування емпіричної моделі життєвого циклу банку, системного, синергетичного підходів та постулатів теорії хаосу дозволило обґрунтувати модель циклічної трансформації БМБ (рис. 3), яка узагальнює і формалізує етапи її життєвого циклу з виділенням фаз розроблення, інтенсивної та екстенсивної реалізації, біфуркації, деградації й краху БМБ; ураховує багатоваріантність, альтернативність розвитку банку в точках біфуркації, коли процеси стають хаотичними та відбувається перехід до нового атрактора.



Примітка: БМ – бізнес-модель банку; ТБМ – трансформаційна бізнес-модель банку.

Рисунок 3 – Модель циклічної трансформації БМБ

У другому розділі «**Методологічні засади обґрунтування детермінант формування бізнес-стратегій банку**» вдосконалено методологію визначення БСБ і поглиблено методологічні засади обґрунтування релевантних екзогенних детермінант та ролі конкуренції у виборі й трансформації БСБ.

Обґрунтований підхід до трансформації БСБ з урахуванням екзогенних та ендогенних флуктуацій обумовлює необхідність визначення переліку факторів-драйверів формування БСБ. У роботі проведено дослідження зовнішніх факторів за принципом PEST-аналізу, що дозволило відібрати 45 індикаторів, які прямо та опосередковано впливають на формування БСБ (зокрема 6 індикаторів політико-правового характеру, 25 – економічного, 9 – соціального, 5 – технологічного). Застосування методу головних компонент для нормалізованих значень статистичного масиву індикаторів станом на 2018 рік дозволило виокремити дві головні компоненти, що опосередковують внутрішньонаціональний та зовнішньонаціональний канали впливу зовнішнього середовища на формування БСБ і в сукупності пояснюють близько 68 % загальної дисперсії ознак. Це дозволило відібрати найбільш релевантні індикатори (за рівнем факторного навантаження), які є детермінантами впливу зовнішнього середовища на формування БСБ (табл. 1).

Таблиця 1 – Результати аналізу релевантних детермінант впливу зовнішнього середовища на формування БСБ

Характер факторів зовнішнього середовища	Перша компонента – внутрішньонаціональний канал впливу (51 % ЗДО)		Друга компонента – зовнішньонаціональний канал впливу (17 % ЗДО)	
	індикатор	ФНП	індикатор	ФНП
Р (політико-правові)	Політична стабільність і відсутність насильства / тероризму	-0,904	-	X
Е (економічні)	ВВП, млрд грн	0,934	Прямі інвестиції в Україну, млн дол. США	0,696
	Валютний курс грн до дол. США	0,954		
	Державний та гарантований державою борг, млрд грн	0,990	Обсяг експорту, млн дол. США	0,904
	Сукупні активи банків, млн грн	0,847	Обсяг імпорту, млн дол. США	0,932
	Сукупні зобов'язання банків, млн грн	0,825		
	Депозити фізичних осіб, тис. грн	0,864		
	Депозити юридичних осіб, тис. грн	0,923	Золотовалютні резерви, млрд дол. США	0,934
S (соціальні)	Ресурси домогосподарств, грн	0,916	Кількість безробітного населення (віком 15–70 років), тис. осіб	-0,702
	Кількість зайнятого населення (віком 15–70 років), тис. осіб	-0,873	Рівень зайнятості населення (віком 15–70 років), %	0,949
	Загальна кількість населення віком від 18 років, тис. осіб	-0,975	Рівень безробіття населення (віком 15–70 років), %	-0,774
	Кількість міського населення, тис. осіб	-0,928	Міграційний приріст / скорочення населення, тис. осіб	0,657
Т (технологічні)	Обсяг виконаних наукових і науково-технічних робіт, % ВВП	-0,777	Кількість банків-учасників карткових платіжних систем, од.	0,771
	Рівень проникнення Інтернету, %	0,864		

Примітка: ЗДО – загальна дисперсія ознак; ФНП – факторне навантаження показника.

Визначена структура детермінант впливу зовнішнього середовища дозволяє стверджувати, що індикатори, відібрані в межах внутрішньонаціонального каналу впливу, повинні бути враховані під час формування БСБ, орієнтованих

на вітчизняний ринок банківських послуг, а в межах зовнішньонаціонального каналу – для банків, орієнтованих на міжнародний ринок. Проведений аналіз факторних навантажень окремих індикаторів у межах визначених головних компонент засвідчив, що найбільш масштабний вплив зовнішнього середовища на формування БСБ опосередковується економічними та соціальними факторами, це характерно як для внутрішньонаціонального, так і для зовнішньонаціонального каналів впливу.

Фундаментальний характер та керованість ендегенних драйверів у процесах трансформації БМБ і розроблення їх бізнес-стратегій обумовлюють необхідність удосконалення методології визначення БСБ, що дозволить комплексно враховувати внутрішні параметри функціонування банків, а також визначати актуальні стратегічні орієнтири розвитку банківського сектору. У роботі запропоновано визначати БСБ за допомогою поєднання кластерного аналізу (шляхом ітеративного дивізійного методу *k*-середніх) та експертно-аналітичного методу (рис. 4). Вхідними характеристиками БСБ обрано параметри джерел фінансування банківської діяльності та розміщення банківських ресурсів, а також параметр власного капіталу як показник стійкості банків. За результатами ітеративної кластеризації банків, за даними станом на 2019 р., визначено оптимальну кількість кластерів, які узагальнюють домінуючі напрямки формування БСБ, серед яких найбільш поширеними (за кількістю банків, що входять до складу відповідного кластера) виявилися бізнес-стратегії фінансування діяльності банків за рахунок коштів корпорацій та фізичних осіб з їх спрямуванням на корпоративні кредити та операції з торговими активами (27 банків) і фінансування за рахунок корпорацій та фізичних осіб із їх використанням для кредитування корпорацій (19 банків). Нерівномірність розподілу банків у межах визначених кластерів та варіативність результатів додаткової кластеризації за періоди з 2009 р. до 2018 р. обумовили необхідність уточнення існуючих БСБ з застосуванням експертно-аналітичного методу. Це дозволило обґрунтувати наявність в Україні 15 БСБ. Результати дослідження вибору банками визначених бізнес-стратегій упродовж 2009–2019 рр. засвідчили, що найбільш поширеними з них є національна (частота вибору $\approx 40\%$), стратегія диверсифікованого фінансування зі спрямуванням коштів на кредитування корпоративного сектору ($\approx 13\%$), стратегія міжбанківського фінансування ($\approx 9\%$) та універсальна БСБ ($\approx 7\%$).

Особливе місце в структурі специфічних екзогенних драйверів формування і трансформації БСБ належить факторам конкуренції на ринку банківських послуг, які, з одного боку, створюють стимули для підвищення ефективності діяльності банку в межах обраної БСБ, а з іншого – є детермінантами зміни стратегічних орієнтирів банку в процесі пошуку найбільш привабливих сегментів ринку. У роботі роль конкуренції на ринку банківських послуг під час вибору й трансформації БСБ запропоновано визначати шляхом оцінювання кореляції між розрахованими параметрами конкуренції та кількістю банків, що використовували певну бізнес-стратегію. Період дослідження охоплює 2002–2019 рр.

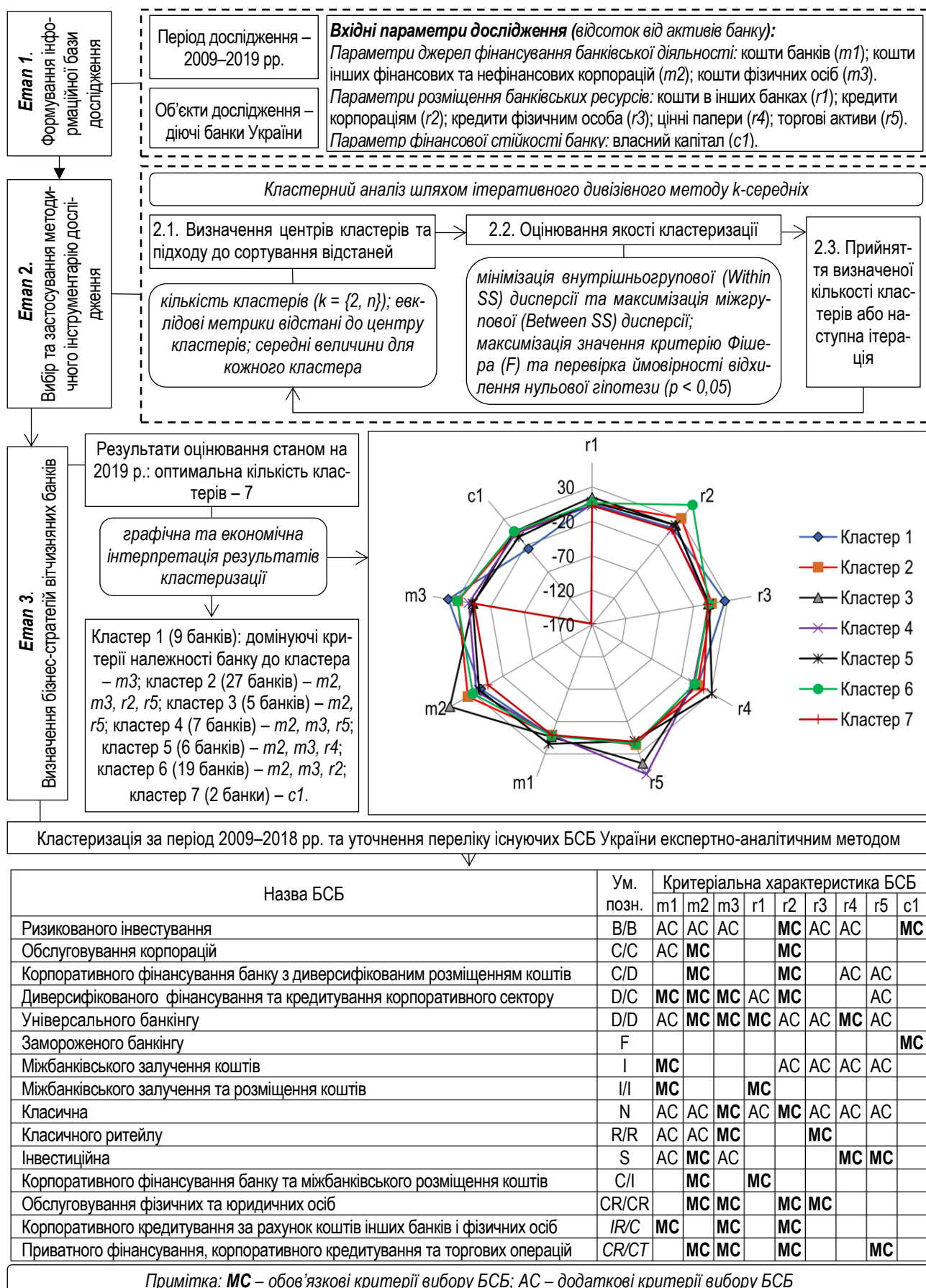


Рисунок 4 – Методологія та практичні результати визначення БСБ України

Результати розрахунків (табл. 2) засвідчили наявність шести БСБ, вибір яких, зокрема, пов'язаний з рівнем конкуренції на ринку банківських послуг (значення коефіцієнта кореляції наближене або перевищує рівень $|0,7|$, що відображає високу щільність зв'язку).

Таблиця 2 – Результати кореляційного аналізу вибору БСБ із рівнем конкуренції на ринку банківських послуг (фрагмент)

Параметр конкуренції на ринку банківських послуг	Коефіцієнт кореляції параметрів конкуренції з вибором БСБ					
	I	N	S	I/I	C/C	CR/CT
CR3(A)	-0,7516		0,8221		-0,6882	
CR5(A)	-0,7166		0,8075		-0,7120	
CR10(A)			0,8284		-0,6916	
CR3(L)	-0,8018		0,7654		-0,7614	
CR5(L)	-0,7437		0,7852		-0,7552	
CR10(L)			0,8029		-0,7020	
CR3(K)			0,7533			0,7259
CR5(K)		-0,6489	0,8138			0,7186
CR10(K)		-0,7535	0,7665			0,7995
HHI(A)	-0,6771		0,8063		-0,7166	
HHI(З)	-0,7259		0,7595		-0,7699	
HHI(K)		-0,7353	0,8826			0,6698
H-st	-0,7060			-0,7552		

Примітка: CR3(A), CR5(A), CR10(A) – рівні концентрації за активами для провідних трьох, п'яти і десяти банків відповідно; CR3(L), CR5(L), CR10(L) – рівні концентрації за зобов'язаннями для провідних трьох, п'яти і десяти банків відповідно; CR3(K), CR5(K), CR10(K) – рівні концентрації за капіталом для провідних трьох, п'яти і десяти банків відповідно; HHI(A), HHI(З), HHI(K) – індекс Герфіндала – Гіршмана за показниками активів, зобов'язань та капіталу банків відповідно; H-st – рівень конкуренції на ринку банківських послуг, оцінений за методом Панзара – Росса; I – БСБ міжбанківського залучення коштів; N – класична БСБ; S – інвестиційна БСБ; I/I – БСБ міжбанківського залучення і розміщення коштів; C/C – БСБ обслуговування корпорацій; CR/CT – БСБ приватного фінансування, корпоративного кредитування та торгових операцій.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що: 1) в умовах висококонкурентного середовища банки схильні обирати інвестиційну БСБ (тісний прямий зв'язок майже з усіма параметрами конкуренції) і БСБ приватного фінансування, корпоративного кредитування та торгових операцій (висока тіснота зв'язку з параметрами концентрації капіталу); 2) зростання концентрації банківського капіталу пов'язане з трансформацією стратегічних орієнтирів банків, що використовували класичну БСБ; 3) відмова банків від БСБ міжбанківського залучення коштів та БСБ обслуговування корпорацій тісно пов'язана з підвищенням концентрації активів і зобов'язань у банківській системі; 4) БСБ міжбанківського залучення та розміщення коштів є менш привабливою для банків в умовах підвищення загального рівня конкуренції на ринку банківських послуг.

У третьому розділі «Розвиток методологічних засад дослідження фінансових аспектів формування та реалізації бізнес-стратегій банку» розвинуто методологічні засади визначення фінансових стратегій банку з урахуванням його фінансового стану та оцінювання ефективності їх реалізації з огляду на співвідношення ризикованості й прибутковості банківської діяльності.

Проведене дослідження таксономії фінансових стратегій банків та обґрунтування логіко-структурних зв'язків, що виникають у системі їх фінансового менеджменту свідчить, що формування фінансової стратегії банку повинно ба-

зுவатися на результатах комплексного оцінювання його фінансового стану (рис. 5). Апробація розробленого підходу на прикладі АТ КБ «Приватбанк» засвідчила, що впродовж 2009–2019 рр. його фінансовий стан не був стабільним, варіюючись від фінансового стану з деякими ознаками проблемності (2009–2010 та 2012–2016 рр.) до доброго (2011 р.) та нестійкого фінансового стану (2017–2019 рр.). Відсутність закономірностей зв'язку фінансового стану зі зміною загальної БСБ свідчить про той факт, що на поточному етапі розвитку для банку рекомендованою є трансформація лише фінансової компоненти стратегічного управління та запровадження санаційної фінансової стратегії.

Етап 1. Комплексне оцінювання фінансового стану банку шляхом поєднання коефіцієнтного та бального аналізу	Група показників	Назва показника	Оптимальне значення	Бал	
	Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт надійності (Кфс ₁)		≥ 0,05	1
		Коефіцієнт фінансового важеля (Кфс ₂)		1,0–20,0	1
		Коефіцієнт достатності капіталу (Кфс ₃)		≥ 0,10	1
		Коефіцієнт мультиплікатора капіталу (Кфс ₄)		0,12–0,15	1
		Коефіцієнт залежності банку (Кфс ₅)		0,15–0,50	1
	Показники ліквідності	Коефіцієнт загальної ліквідності (Кл ₁)		> 1	1
		Коефіцієнт миттєвої ліквідності (Кл ₂)		> 0,20	1
		Коефіцієнт співвідношення високоліквідних і загальних активів (Кл ₃)		0,15–0,20	1
		Коефіцієнт співвідношення кредитів і депозитів (Кл ₄)		0,70–0,80	1
	Показники ділової активності	Коефіцієнт активності залучення ресурсів (Кда ₁)		0,80–0,85	1
		Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів (Кда ₂)		> 0,01	1
		Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів (Кда ₃)		0,40–0,50	1
		Коефіцієнт активності використання залучених коштів у кредитний портфель (Кда ₄)		0,80–0,90	1
		Коефіцієнт кредитної активності (Кда ₅)		0,65–0,75	1
	Показники рентабельності	Загальний рівень рентабельності (Кр ₁)		> 0	1
		Окупність витрат доходами (Кр ₂)		> 0	1
		Рентабельність активів (ROA) (Кр ₃)		> 0,01	1
		Рентабельність загального капіталу (ROE) (Кр ₄)		> 0,15	1
		Чиста процентна маржа (Кр ₅)		0,04–0,05	1

Етап 2.

Градація інтегрального показника фінансового стану та економічна інтерпретація рекомендованих фінансових стратегій

Межі	Характеристика фінансового стану	Рекомендована фінансова стратегія банку
[0–4]	Кризовий фінансовий стан	Антикризова фінансова стратегія
[4–8]	Нестійкий (передкризовий) фінансовий стан	Санаційна фінансова стратегія
[8–12]	З деякими ознаками проблемності	Фінансова стратегія пошуку та коригування слабких місць
[12–16]	Добрий фінансовий стан	Фінансова стратегія поміркованого ризику
[16–19]	Абсолютний фінансовий стан	Інвестиційна фінансова стратегія

Рисунок 5 – Методичне підґрунтя формування фінансової стратегії банку на основі комплексного оцінювання його фінансового стану

Домінантним завданням визначення фінансової стратегії банку є пошук оптимального співвідношення між прибутковістю та надійністю банківської діяльності. Це обумовлює необхідність поглиблення методології визначення поточних рівнів управління ризиками та прибутком банків, що в роботі реалізовано за допомогою таксономічного методу (рис. 6). Обґрунтований підхід дозволяє формалізувати зазначені показники в їх інтегральному вигляді, надати якісну інтерпре-

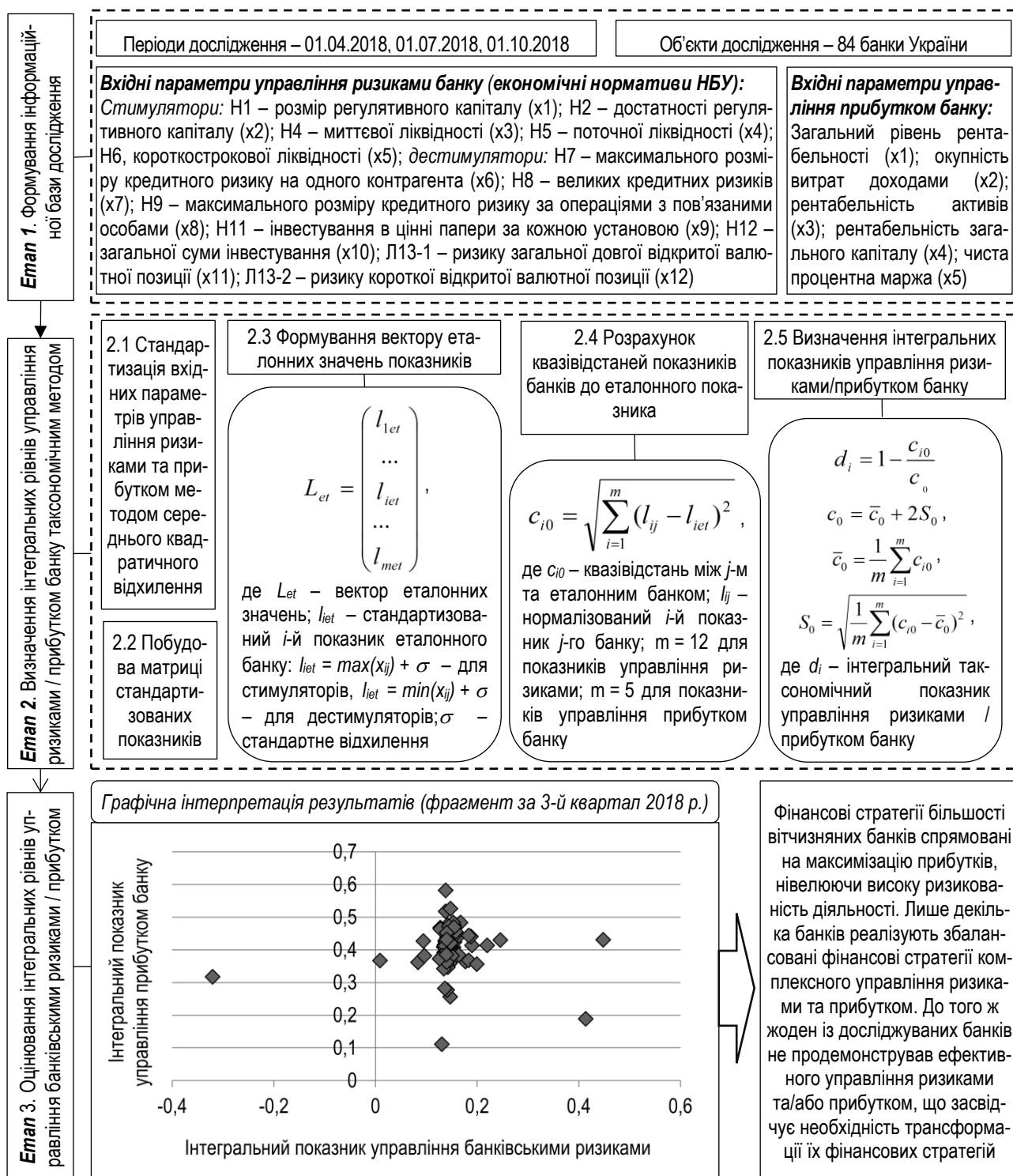


Рисунок 6 – Методологічні засади визначення інтегральних рівнів управління ризиками та прибутком банку

тацію рівня поточного стану управління прибутком та ризиками й визначити актуальні співвідношення параметрів фінансової стратегії в системі «ризик – прибуток» як для конкретного банку, так і в масштабах банківської системи.

Градація розрахованих значень таксономічного показника в межах рівновеликих інтервалів на шкалі [0; 1] дозволила визначити, що станом на 01.09.2018 р. 81 із 84 досліджених банків демонстрували критичний рівень управління ризи-

ками, 2 – низький, та лише 1 – середній. У той самий час за аналогічний період рівень управління прибутком для 2 досліджуваних банків був критичним, 78 – низьким, та 3 – середнім. При цьому в динаміці більшість банків зберігали критичний рівень управління ризиками впродовж досліджених трьох кварталів 2018 р., тоді як за критерієм управління прибутком – погіршили свою позицію. Це дозволяє констатувати наявність втрат ефективності фінансових стратегій банків України та необхідність їх перегляду.

У четвертому розділі **«Розвиток методології діагностики ефективності бізнес-стратегій банків за критерієм максимізації рівня прибутковості банківської діяльності»** розроблено методологію діагностики економічної ефективності БСБ, удосконалено науково-методологічне підґрунтя визначення причин неефективності БСБ та її бенчмаркінг-аналізу за критерієм максимізації рівня прибутковості банків.

Критерієм економічної ефективності БСБ необхідно вважати максимізацію рівня прибутковості банківського бізнесу, оскільки вона на відміну від інших показників дозволяє оцінити здатність банку до залучення та розміщення фінансових ресурсів у найбільш прибутковій конфігурації з урахуванням вимог і переваг внутрішнього й зовнішнього конкурентних середовищ. Дослідження методичних підходів до діагностики ефективності БСБ як за абсолютними, так і за відносними показниками засвідчило, що як фундаментальну основу для оцінювання економічної ефективності БСБ потрібно застосовувати метод аналізу оболонки даних (DEA), який ґрунтується на побудові кусково-лінійної виробничої межі на основі спостережуваної найкращої практики ведення банківського бізнесу. У роботі розроблено модель оцінювання ефективності прийнятої БСБ за критерієм максимізації рівня прибутковості банківської діяльності на основі модифікації виробничого підходу методу DEA-аналізу, що враховує особливості банківської установи як посередника (рис. 7). Формалізацію рівня прибутковості проведено за допомогою синтезу її релевантних складових (вихідні параметри моделі). Вхідними параметрами моделі обрано елементи БСБ, що характеризують основні бізнес-процеси банку.

Економічну ефективність БСБ запропоновано визначати як співвідношення досягнутого рівня прибутковості за рахунок прийнятої БСБ до її максимального рівня, визначеного серед множини еталонних банків. Ідентифікацію джерел неефективності запропоновано здійснювати шляхом декомпозиції агрегованого показника технічної ефективності БСБ на чисту технічну та масштабну ефективність, що ґрунтується на прийнятті гіпотези про мінливість віддачі від масштабу й реалізовано шляхом зміни специфікації моделі CRS (модель постійної віддачі від масштабу) на VRS (модель мінливої віддачі від масштабу). Узагальнювальним параметром недоотриманого прибутку визначено резерв невикористаних можливостей, який є обернено залежним від рівня технічної ефективності обраної БСБ. Алгоритм практичної реалізації розробленої методології у роботі подано у вигляді коду для математичного пакету R version 3.0.1.

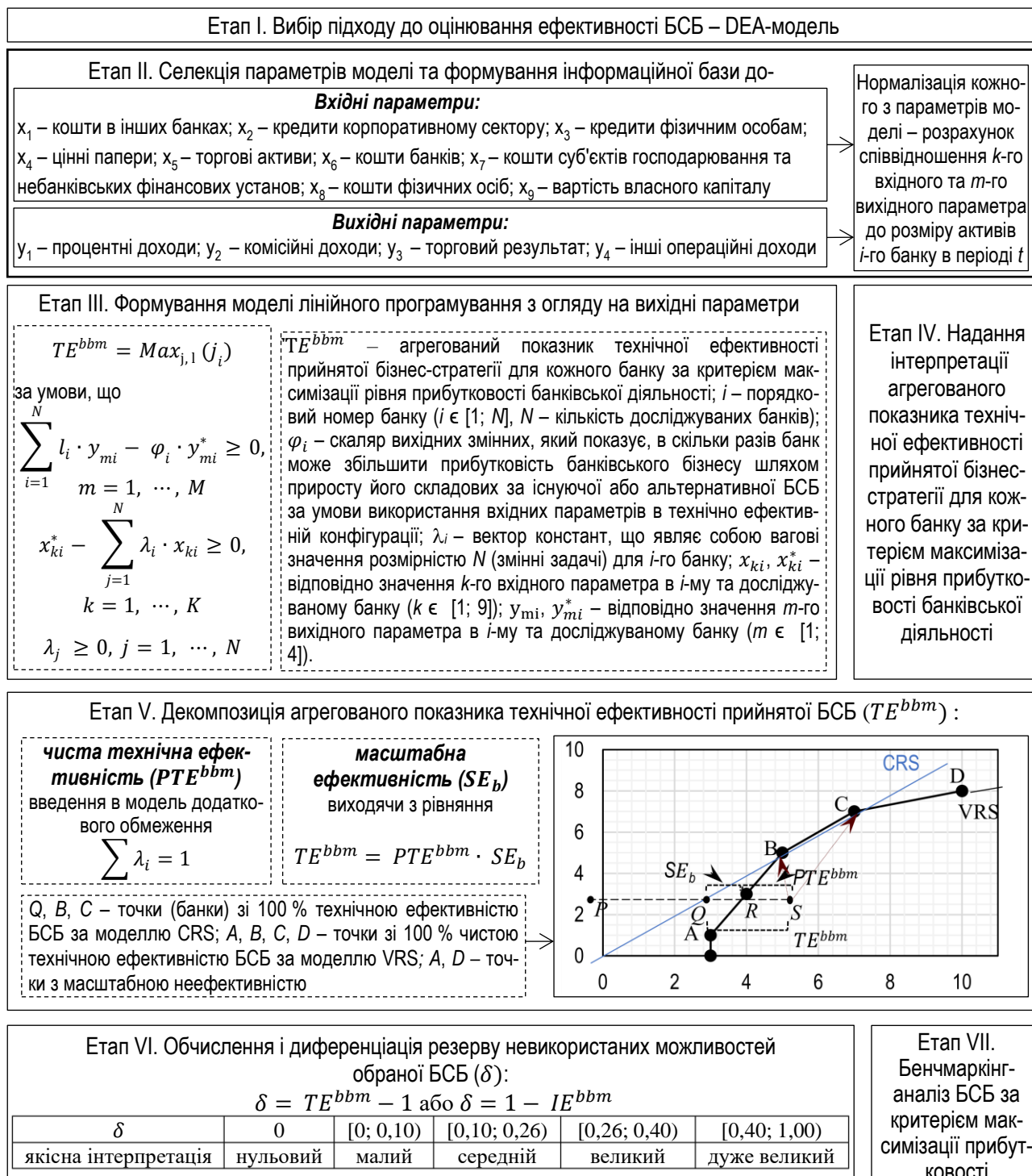


Рисунок 7 – Методологія оцінювання ефективності прийнятої БСБ за критерієм максимізації рівня прибутковості банківської діяльності

У роботі обґрунтовано та емпірично підтверджено, що неефективність реалізації БСБ в Україні обумовлена як нераціональною організацією бізнес-процесів всередині банку, так і недостатньою адаптацією БСБ до вимог фінансово-економічного середовища. Аналіз ефективності реалізації 14 існуючих бізнес-стратегій вітчизняних банків (із дослідження виключено стратегію замороженого банкінгу) за період 2009–2019 рр. засвідчив, що абсолютна ефектив-

ність банківського бізнесу в різні періоди забезпечувалася різними БСБ. Так, зокрема, у 2010, 2014 та 2019 рр. 100 % ефективною була БСБ універсального банкінгу; у 2013 р. – БСБ міжбанківського залучення та розміщення коштів; у 2014 р. – БСБ корпоративного кредитування за рахунок коштів інших банків та фізичних осіб; у 2015 р. – БСБ класичного ритейлу, корпоративного фінансування банку з диверсифікованим розміщенням коштів, корпоративного фінансування і міжбанківського розміщення коштів; у 2016 р. – інвестиційна та БСБ класичного ритейлу; у 2018 р. – БСБ обслуговування корпорацій і корпоративного фінансування банку з диверсифікованим розміщенням коштів. Водночас в 2009, 2012 та 2017 рр. жодна БСБ не забезпечила абсолютної ефективності. Дослідження також засвідчило, що за більшістю існуючих БСБ існує середній резерв невикористаних можливостей щодо максимізації рівня прибутковості (рис. 8).

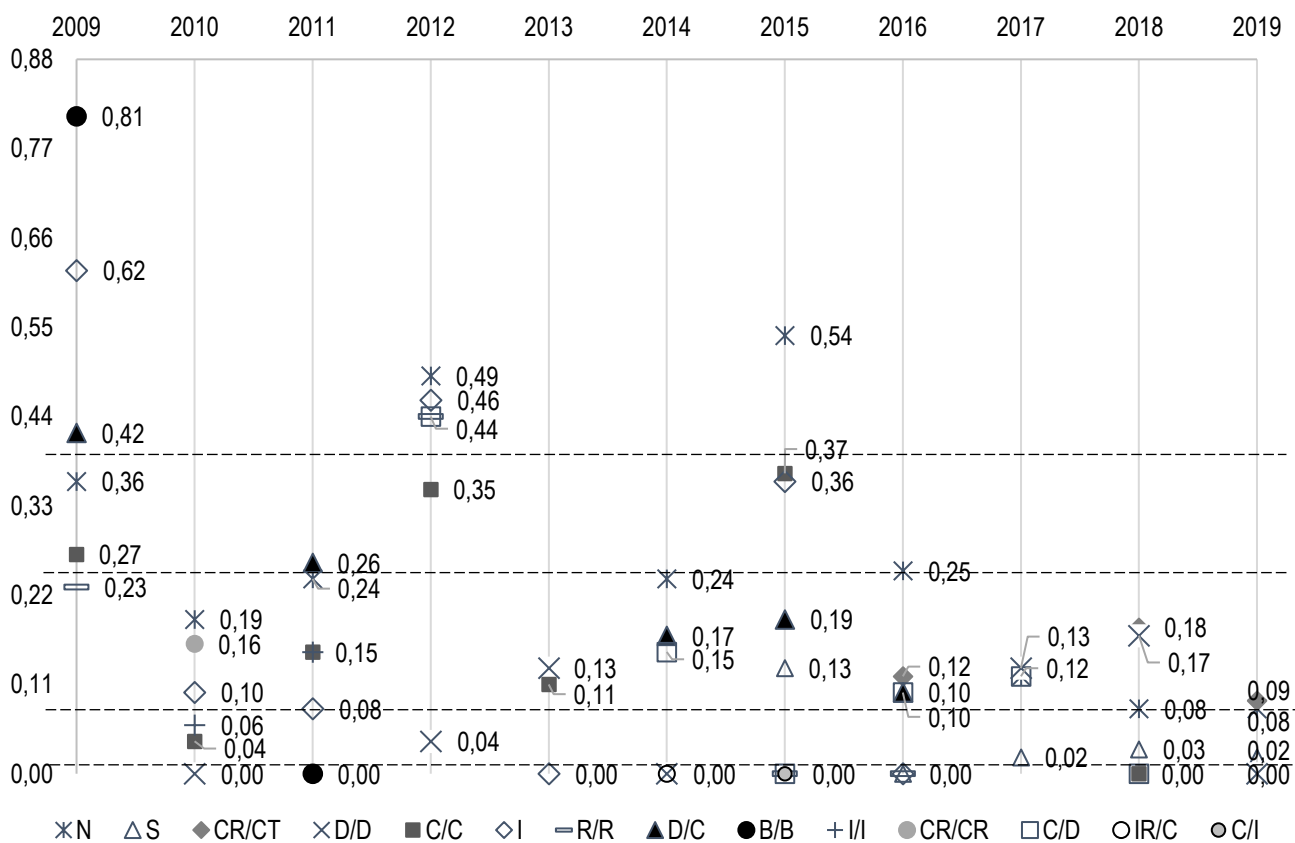


Рисунок 8 – Диференціація резерву невикористаних можливостей БСБ в Україні за критерієм максимізації прибутковості впродовж 2009–2019 рр.

Примітка: N – класична БСБ; S – інвестиційна БСБ; CR/CT – БСБ приватного фінансування, корпоративного кредитування та торгових операцій; D/D – БСБ універсального банкінгу; C/C – БСБ обслуговування корпорацій; I – БСБ міжбанківського залучення коштів; R/R – БСБ класичного ритейлу; D/C – БСБ диверсифікованого фінансування та кредитування корпоративного сектору; B/B – БСБ ризикованого інвестування; I/I – БСБ міжбанківського залучення та розміщення коштів; CR/CR – БСБ обслуговування фізичних та юридичних осіб; C/D – корпоративного фінансування банку з диверсифікованим розміщенням коштів; IR/C – корпоративного кредитування за рахунок коштів інших банків та фізичних осіб; C/I – корпоративного фінансування банку та міжбанківського розміщення коштів

Результати розрахунків свідчать, що майже для всіх банків існує можливість підвищення рівня прибутковості на 11–26 % у разі збереження сформова-

ної ними БСБ. У той самий час найбільшими є резерви невикористаних можливостей у БСБ ризикованого інвестування, міжбанківського залучення коштів, диверсифікованого фінансування та кредитування корпоративного сектору у 2009 р.; класичної БСБ, БСБ класичного ритейлу, міжбанківського залучення коштів, корпоративного фінансування банку з диверсифікованим розміщенням коштів – у 2012 р.; класичної БСБ та БСБ обслуговування корпорацій – у 2015 р.

У роботі обґрунтовано, що використання резерву підвищення ефективності реалізації БСБ необхідно здійснювати за принципами бенчмаркінг-аналізу з метою встановлення ефективних цілей для кожного банку, що неефективно функціонує, в рамках обраної БСБ або його адаптації до альтернативної БСБ. Для його проведення в роботі розроблено такий алгоритм:

1) збирання інформаційної бази про об'єкти бенчмаркінгу: розрахунок показників технічної ефективності, чистої технічної ефективності та масштабно-ї ефективності БСБ → ранжування банків за рівнем ефективності БСБ → визначення банків-лідерів та банків-аутсайдерів;

2) аналіз банків-лідерів у рамках обраних ними БСБ: визначення серед множини банків-лідерів еталонних банків, що мають ненульові значення внеску в побудову лінійної комбінації ефективних цілей (банки-учасники сформованої межі ефективності БСБ) → дослідження цитованості банків-лідерів (визначається як кількість аутсайдерів, для яких банк-лідер розглядається як еталон);

3) аналіз банків-аутсайдерів у рамках обраних ними БСБ: визначення банків-еталонів для кожного аутсайдера;

4) збирання інформації та аналіз параметрів діяльності (бізнес-процесів) еталонного банку з метою встановлення ефективних цілей: компаративний аналіз вхідних і вихідних параметрів діяльності банку-еталона та банку-аутсайдера → встановлення ефективних цілей БСБ аутсайдера, базуючись на досягнутих значеннях ефективності БСБ еталона;

5) розроблення рекомендацій щодо модернізації, перепроєктування або реінжинірингу основних, обслуговуючих та управлінських бізнес-процесів банку в рамках обраної БСБ або альтернативної БСБ еталона;

б) упровадження рекомендованого плану змін бізнес-процесів: імплементація рекомендованих змін → аналіз ефективності БСБ після їх упровадження.

Практична реалізація запропоновано алгоритму для банківської системи України дозволила підібрати для кожного аутсайдера від трьох до дев'яти банків-еталонів, що реалізують аналогічну або альтернативну бізнес-стратегію, а також установити ефективні цілі модернізації БСБ аутсайдерів, ґрунтуючись на практиках еталонів, що реалізують наближені БСБ.

У п'ятому розділі «**Методологія визначення драйверів та перспектив трансформації бізнес-стратегій банків**» запропоновано методологію визначення прогнозної структури БСБ в Україні, вдосконалено методологічний базис визначення інтегрального впливу зовнішнього середовища на трансформацію

БСБ, обґрунтовано методологію трансформації БСБ під впливом комплексної дії екзогенних та ендогенних драйверів.

Динамічний характер розвитку банківського сектору засвідчує наявність значного екзогенного та ендогенного впливу на зміну БСБ в Україні. Це обумовило необхідність розроблення методології прогнозування трендів трансформації БСБ в Україні в середньостроковій перспективі (рис. 9).

Основою розробленого підходу є інструментарій нелінійного регресійного моделювання – зв'язок між результуючою (кількість банків, що додержувалися певної бізнес-стратегії) та факторною (індикатор року) ознаками формалізовано як комбінацію поліноміальної, логарифмічної, гіперболічної функцій.

Результати розрахунків засвідчили, що в середньостроковій перспективі (2020–2022 рр.) структура БСБ України зазнає істотних кількісних та якісних трансформацій. Зокрема, у вітчизняному банківському секторі значно зменшиться кількість банків, які додержуються у своїй діяльності класичної бізнес-стратегії (з 30 % у 2020 р. до 13 % у 2022 р.). Зменшення питомої ваги простежуватиметься і для банків, які використовують інвестиційну бізнес-стратегію (у 2020 р. частка таких банків визначена на рівні 18 %, а вже у 2022 р. – лише 9 %). Одночасно з цим перспективними є універсальна БСБ та БСБ міжбанківського залучення і розміщення коштів – частота використання обох зазначених стратегій у масштабах банківської системи України зросте з рівня 11 % у 2020 р. до рівня 23 % у 2022 р. Такі трансформації є цілком закономірними з огляду на загальні тенденції розвитку вітчизняної економіки та фінансового сектору – скорочення вільних фінансових ресурсів суб'єктів господарювання та домогосподарств під впливом тривалої фінансово-економіко-політичної кризи є причиною недостатності інвестиційної бази банків та необхідності розширення джерел отримання прибутку і підтримання поточної ліквідності.

Виявлені тренди трансформації структури БСБ на тлі зростаючої динаміки викликів глобального та національного екзогенного середовищ функціонування банків свідчать про необхідність застосування банками комплексного підходу щодо його врахування в процесі стратегічного управління банком. У зв'язку з цим потребують удосконалення методологічні засади визначення впливу зовнішнього середовища на вибір і трансформацію БСБ, що в роботі запропоновано здійснювати за допомогою інтегрального показника (рис. 10).

Запропонований підхід базується на попередньо одержаних результатах щодо визначення релевантних екзогенних детермінант формування БСБ. Визначення напрямку впливу кожного з досліджуваних параметрів зовнішнього середовища на БСБ здійснено за результатами оцінювання кореляційних зв'язків між відібраними вхідними параметрами та штучно створеним композитним індикатором характеристики стану банківської системи України, що дозволило привести їх до зіставного вигляду. Врахування сили впливу (пріоритетності) кожного з досліджуваних параметрів на інтегральний показник, а також міжгрупової пріоритетності реалізовано за допомогою ідентифікації рангів методом Парето та подальшого застосування підходу Фішберна для визначе-

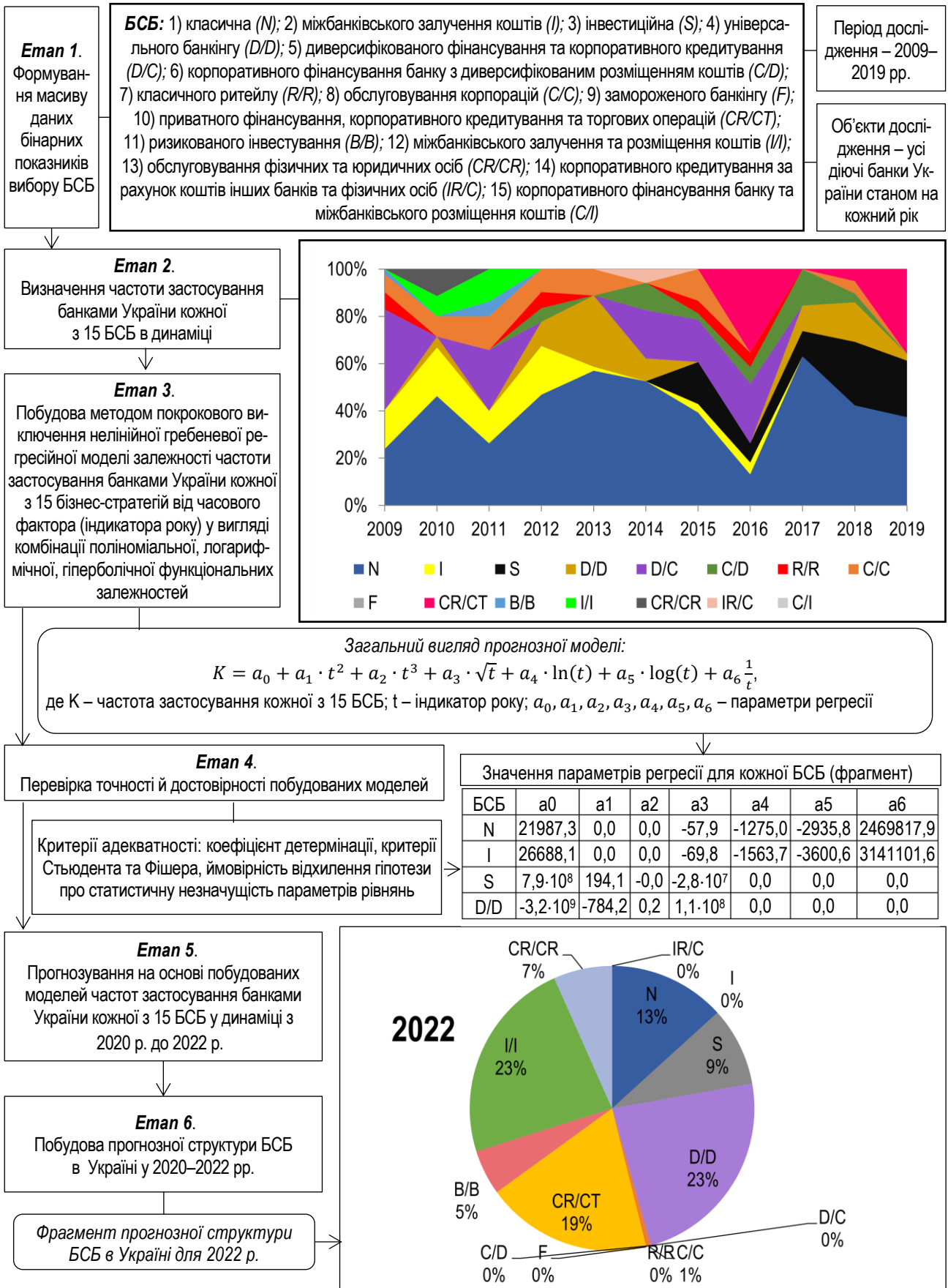


Рисунок 9 – Методологія та практичні результати прогнозування трендів трансформації структури БСБ в Україні

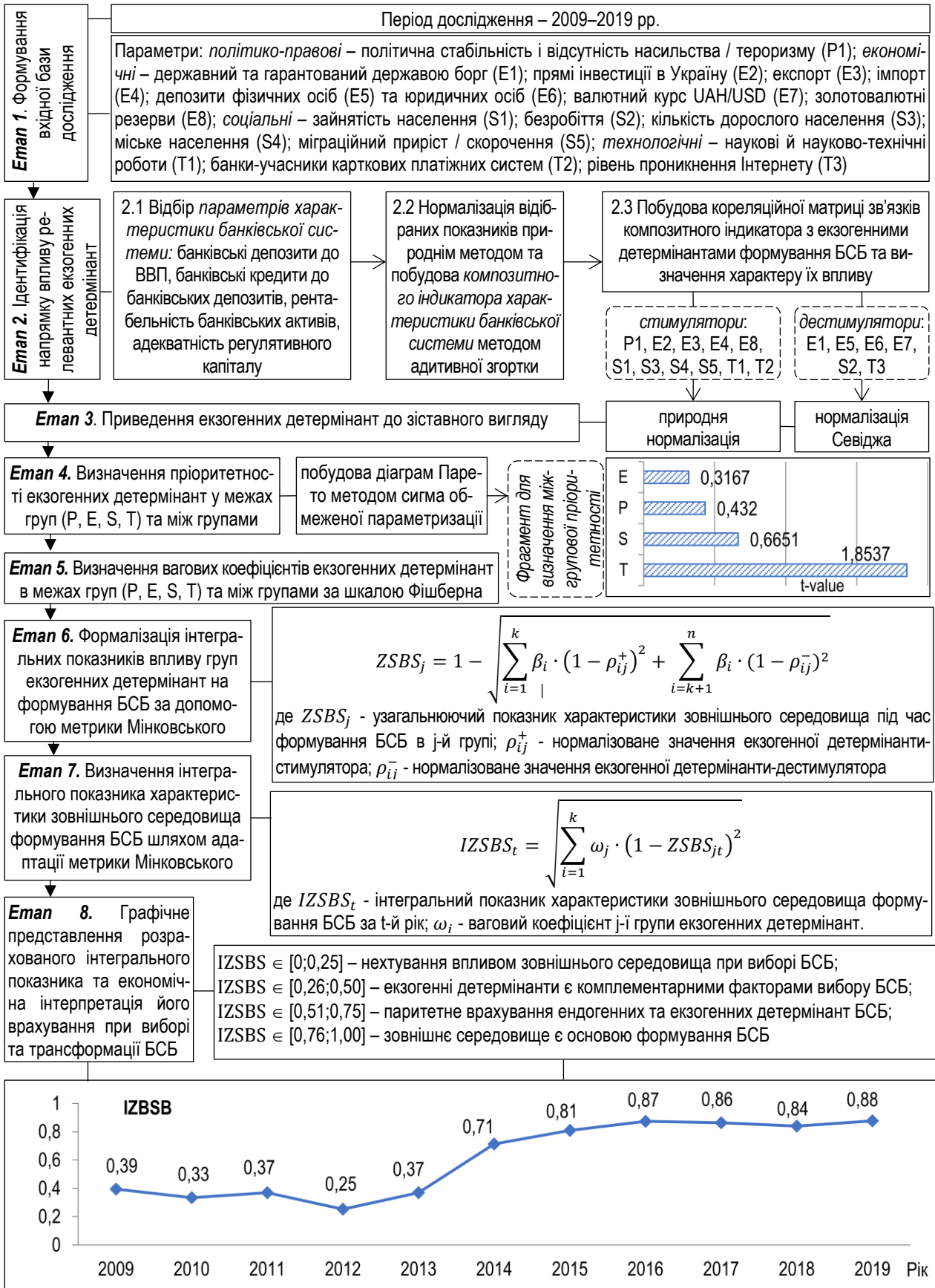


Рисунок 10 – Методологічні засади комплексного оцінювання впливу зовнішнього середовища на трансформацію БСБ в Україні

ння вагових коефіцієнтів. Формування інтегрального індикатора характеристики впливу зовнішнього середовища на формування і трансформацію БСБ здійснено шляхом двоетапного агрегування відібраних детермінант (у межах груп та між групами) на основі методу Мінковського, що дозволяє врахувати особливості впливу різноспрямованих вхідних параметрів та формалізувати розрахункове значення інтегрального індикатора в діапазоні [0; 1].

Проведені розрахунки засвідчили майже дворазове зростання сили впливу зовнішніх шоків на формування БСБ у 2014 р. порівняно з попереднім п'ятирічним періодом дослідження (2009–2013 рр.). Це підтверджує визначальний характер впливу національної фінансово-економіко-політичної кризи на трансформацію розвитку банківської системи. Ураховуючи той факт, що протягом наступних п'яти років (2015–2019 рр.) відбувалося подальше зростання сили впливу зовнішнього середовища, можна констатувати необхідність трансформації стратегічного бачення ролі екзогенних драйверів у формуванні БСБ.

Узгодження екзогенних та ендогенних драйверів формування БСБ є основою ухвалення ефективних стратегічних рішень у системі банківського менеджменту, що набуває особливої актуальності в умовах трансформації банківської системи. Це обумовило необхідність розроблення методології визначення інтегрального показника трансформації БСБ (рис. 11). Запропонований підхід дозволяє поєднати вплив трьох вхідних предикторів (інтегральних показників зовнішнього середовища функціонування банків, управління ризикованістю та прибутковістю банку) на вибір і трансформацію БСБ у їх інтегральному вигляді. Визначення пріоритетності та обчислення значень вагових коефіцієнтів вхідних параметрів здійснено за допомогою ентропійного методу. Це дозволило застосувати формулу Ерланга для агрегування вхідних предикторів (нормалізованих нелінійним методом) у вигляді інтегрального показника трансформації БСБ. У роботі обґрунтовано, що якісну інтерпретацію розрахованого інтегрального показника необхідно здійснювати базуючись на результатах перевірки вхідних даних на відповідність нормальному закону розподілу. Це дозволило одержати інтервали критичних значень інтегрального показника за допомогою критерію χ^2 .

Практична реалізація запропонованої методології засвідчує існування сорока дев'яти комбінацій інтегрального показника трансформації БСБ та трьох його предикторів, що зумовлює набір різних інструментів трансформації БСБ з урахуванням вихідних параметрів функціонування його бізнес-моделі. Теоретичне узагальнення одержаних рівнів інтегрального показника вибору БСБ та базових характеристик раніше формалізованих п'ятнадцяти БСБ дозволяє розробити дорожню карту оптимізації бізнес-процесів банку (табл. 3).

Результати апробації запропонованого підходу для вітчизняних банків засвідчили, що критичний рівень інтегрального показника трансформації бізнес-стратегії станом на 2019 р. характерний для АТ «Альпарі Банк» та ПАТ «Розрахунковий Центр» і становить 0,54 і 0,56 од. відповідно. Зважаючи на той факт, що ці банки використовують інвестиційну бізнес-стратегію, інструментами її

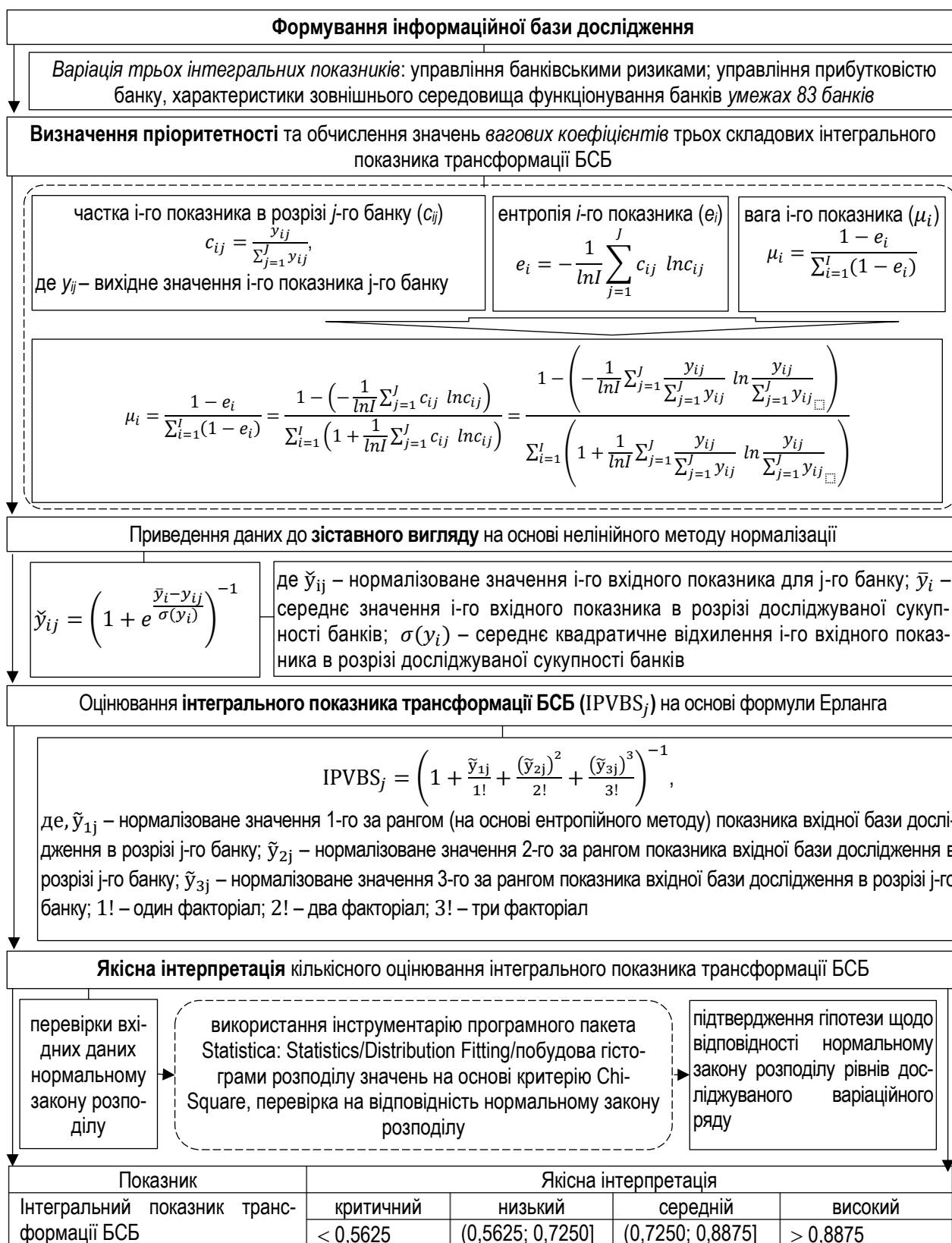


Рисунок 11 – Методичні засади оцінювання інтегрального показника трансформації БСБ

трансформації визначено зменшення частки високоприбуткових цінних паперів (ураховуючи високий рівень їх ризикованості), а також оптимізацію організа-

ційної структури та підвищення ефективності управління персоналом. У той самий час найбільше значення інтегрального показника трансформації бізнес-стратегії характерне для ПАТ «Мегабанк» (0,75 од.) і ПАТ «Банк інвестицій та заощаджень» (0,73 од.). Для цих банків характерною є класична бізнес-стратегія, тому основними векторами трансформації бізнес-процесів визначено покращання банківських продуктів для фізичних осіб і розвиток ІТ-архітектури.

Таблиця 3 – Рекомендовані напрямки трансформації БСБ

Рівень інтегрального показника вибору БСБ	БСБ (умовне позначення)	Напрямки трансформації БСБ	Універсальні інструменти оптимізації БСБ
Критичний	C/C, D/C,	Активне зменшення частки проблемних корпоративних кредитів	Оптимізація організаційної структури, скорочення штату, перекваліфікація працівників
	C/D, I, S	Відмова від вкладання коштів у високо ризикових цінні папери	
	D/D, N, R/R, CR/CR	Жорсткий підхід до рівня забезпеченості кредитів фізичним та юридичним особам	
	I/I, C/I	Відмова від високоризикованого кредитування	
Низький	C/C, D/C,	Активізація кредитування фізичних осіб	Підвищення підготовки працівників, активізація системи фінансового моніторингу
	C/D, I, S	Відмова від цінних паперів з високим рівнем прибутковості та ризику	
	D/D, N, R/R, CR/CR	Активізація комісійних банківських послуг	
	I/I, C/I	Зменшення обсягів вартісного рефінансування НБУ	
Середній	C/C, D/C,	Вихід на ринок державних цінних паперів	Розвиток центрів самообслуговування, активізація каналів продажу за рахунок удосконалення системи стимулів працівників
	C/D, I, S	Активний розвиток банківських продуктів для фізичних осіб	
	D/D, N, R/R, CR/CR	Розвиток банківських продуктів для малого та середнього бізнесу	
	I/I, C/I	Упровадження системи кредитного моніторингу та системи оцінювання операційного ризику	
Високий	C/C, D/C,	Розширення банківських продуктів для корпоративних клієнтів	Впровадження інноваційних ІТ технологій, покращення рівня комунікації всередині банку
	C/D, I, S	Розширення діяльності на фондовому ринку	
	D/D, N, R/R, CR/CR	Розширення банківських продуктів для фізичних осіб	
	I/I, C/I	Посилення кредитування банків	

Визначені пропозиції є дієвим інструментом формування адекватної інформаційної бази ухвалення ефективних управлінських рішень щодо покрокової трансформації БСБ.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукової проблеми розвитку теоретико-методологічних засад та методичного забезпечення формування й реалізації БСБ в Україні.

Результати дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. БМБ необхідно розглядати як формалізований результат стратегічного менеджменту, що детермінує базові патерни ухвалення ключових стратегічних управлінських рішень та повинен забезпечити максимізацію доданої вартості акціонерів за умови контрольованості рівня ризиків. БМБ комплексно узгоджує обрану ним бізнес-стратегію зі складовими системи управління, форму-

ється під впливом екзогенних та ендогенних детермінант, забезпечує відповідність обраної бізнес-стратегії вимогам банківського регулювання й нагляду і дозволяє досягти визначених кількісних та якісних стратегічних цілей.

2. Динамічний аналіз кількості наукових публікацій з питань стратегічного менеджменту та БМБ засвідчив, що впродовж 1991–2004 рр. центром наукової уваги були питання, що стосувалися БМБ, у період 2005–2010 рр. проблематика формування БМБ вивчалася одночасно з питаннями стратегічного управління, а починаючи з 2015 р. фокус наукових досліджень зосереджується на тематиці стратегічного менеджменту банків. Результати бібліометричного аналізу засвідчили наявність 5 кластерів, що узагальнюють контекст досліджень із питань стратегічного менеджменту банків, а також 7 кластерів – із питань БМБ. Це дозволило обґрунтувати домінантні вектори формування та трансформації БСБ.

3. В умовах екзогенних та ендогенних флуктуацій стратегічне управління банком повинне здійснюватися на основі моделі циклічної трансформації БМБ, що базується на критерії точки біфуркації, дозволяє забезпечити життєздатність та стійкість банку на кожній фазі його життєвого циклу (розробки, екстенсивної та інтенсивної реалізації, біфуркації, деградації та краху), враховує альтернативність БСБ у точці біфуркації під впливом атракторів розвитку.

4. Аналіз екзогенних драйверів формування БСБ засвідчив існування двох каналів впливу зовнішнього середовища на вибір БСБ – внутрішньонаціонального та зовнішньонаціонального. Найбільш релевантними виявилися економічні (7 внутрішніх та 4 зовнішніх) та соціальні (4 внутрішніх та 4 зовнішніх) детермінанти обох визначених каналів впливу, у той час як вплив технологічних детермінант є більш масштабним у межах внутрішньонаціонального каналу, а політико-правові детермінанти взагалі виявилися не релевантними для зовнішньонаціонального каналу впливу.

5. Визначення БСБ слід здійснювати з урахуванням внутрішніх параметрів діяльності банків (джерел фінансування, напрямків вкладення коштів, стійкості банків), а також з урахуванням поточного стану та динаміки розвитку ринку банківських послуг. Результати застосування кластерного аналізу за період з 2009 р. до 2019 р. та експертно-аналітичного методу засвідчили наявність 15 бізнес-стратегій, які використовуються банками України, та дозволили виявити банки, що використовували визначені бізнес-стратегії.

6. Дослідження зв'язків між рівнем конкуренції на ринку банківських послуг та частотою вибору конкретних БСБ дозволило визначити, що в умовах інтенсифікації конкурентного середовища банки схильні обирати інвестиційну БСБ та БСБ приватного фінансування, корпоративного кредитування й торгових операцій, а також відмовлятися від БСБ міжбанківського залучення коштів, обслуговування корпорацій, міжбанківського залучення та розміщення коштів і класичної БСБ.

7. При виборі фінансової стратегії банку слід орієнтуватись на значення інтегрального показника фінансового стану банку, що включає блоки фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності, рентабельності, оцінені за коефі-

цієнтним методом. Апробація розробленого підходу для АТ КБ «Приватбанк» засвідчила, що станом на 2019 р. фінансовий стан банку був нестійким, що дозволило рекомендувати впровадження санаційної фінансової стратегії.

8. За результатами таксономічного аналізу виявлено, що з 85 досліджених вітчизняних банків більшість характеризується критичним рівнем управління ризиками (станом на 01.03.2018 р., 01.06.2018 р. та 01.09.2018 р. такий показник мали 82, 83 та 81 банк відповідно). Одночасно з цим зафіксовано погіршення ефективності управління прибутком (станом на 01.03.2018 р. середній рівень показника мали 54 банки, а станом на 01.09.2018 р. – лише 3 банки, тоді як кількість банків з низьким рівнем показника за аналогічний період зросла з 30 до 78 банків відповідно). Водночас жодний із банків не демонстрував високого рівня ані в системі управління ризиками, ані в системі управління прибутком.

9. Економічну ефективність БСБ потрібно визначати як співвідношення інтегрального параметра прибутковості банку (що узагальнює комплекс відносних показників прибутковості) до його максимального граничного рівня (визначеного серед множини еталонних банків) з урахуванням вхідних параметрів залучення та розміщення фінансових ресурсів банку. Розроблена модель є адаптацією модифікації виробничого підходу до методу DEA-аналізу і дозволяє визначити технічну ефективність БСБ, структурними компонентами якої є чиста технічна та масштабна ефективність, а також резерв невикористаних можливостей БСБ.

10. Дослідження причин економічної неефективності БСБ показало, що в середньому за 2009–2019 рр. відбулося скорочення резерву невикористаних можливостей БСБ, пов'язаних із недосконалістю бізнес-процесів банку (з 23–81 % у 2009 р. до 0–8 % у 2019 р.). Аналіз проблем адаптації БСБ до особливостей фінансово-економічного середовища функціонування банку засвідчив, що найбільш ефективними були БСБ універсального банкінгу (2010, 2014, 2019 рр.), міжбанківського залучення та розміщення коштів (2013 р.), класичного рітейла (2015, 2016 рр.), інвестиційна (2016 р.) БСБ та ін. Найбільшу потребу в адаптації до екзогенного середовища функціонування продемонстрували БСБ міжбанківського залучення коштів (2009, 2012 рр.), класична БСБ (2012, 2015 рр.), стратегія корпоративного фінансування банку з диверсифікованим розміщенням коштів (2015 р.) тощо.

11. За результатами бенчмаркінг-аналізу встановлено, що лише банки, які додержуються інвестиційної БСБ та БСБ універсального банкінгу, виявилися еталонними для банків-аутсайдерів як у межах власної гомогенної групи, так і для банків, що реалізували класичну БСБ та БСБ приватного фінансування, корпоративного кредитування та торгових операцій. Серед найбільш цитованих банків як в абсолютному значенні, так і по відношенню до кількості аутсайдерів виявилися банки, що додержувалися класичної (станом на 2019 р. сумарно 37 цитувань), інвестиційної (35 цитувань) БСБ та БСБ приватного фінансування, корпоративного кредитування і торгових операцій (40 цитувань). У той же час, встановлено, що незначна цитованість БСБ універсального банкінгу є

ознакою використання в її межах новаторської технології, не характерної для більшості банків за встановленими вхідними параметрами їх БСБ.

12. Моделювання прогнозної структури БСБ в Україні в середньостроковій перспективі засвідчило наявність загального вектора їх трансформації від орієнтації на спеціалізовані сегменти ринку до диверсифікованості. Так, встановлено істотне скорочення частки банків, що використовують класичну та інвестиційну БСБ (за 2020–2022 рр. на 27 % та 9 % відповідно). Натомість очікується значне розширення масштабів використання універсальної БСБ та БСБ міжбанківського залучення і розширення коштів (частка банків-прихильників кожної з БСБ становитиме 23 % у 2022 р.). Відносно стабільною залишатиметься частка банків, що дотримуються стратегії приватного фінансування, корпоративного кредитування та торгових операцій (19–22 % упродовж 2020–2022 рр.). Крім того, очікується фактична відмова банків від використання у своїй діяльності БСБ міжбанківського залучення коштів, корпоративного кредитування за рахунок коштів інших банків та фізичних осіб, замороженого банкінгу, класичного ритейлу та корпоративного фінансування з диверсифікованим розміщенням коштів.

13. Результати моделювання інтегрального впливу зовнішнього середовища на вибір та трансформацію БСБ України засвідчили, що починаючи з 2014 р. відбулося майже дворазове зростання сили впливу зовнішніх шоків на функціонування банківського бізнесу. Це дозволило встановити кардинальну зміну підходу банків до врахування зовнішнього середовища під час формування їх бізнес-стратегій – з часткового врахування (протягом 2009–2013 рр.) до розгляду зовнішнього середовища як основи для вибору бізнес-стратегії (протягом 2014–2019 рр.).

14. Результати апробації методології визначення інтегрального показника трансформації БСБ дозволили визначити вектори оптимізації у розрізі існуючих п'ятнадцяти БСБ вітчизняних банків та з урахуванням діапазону визначених значень інтегрального показника. Зокрема, для АТ «Альпарі Банк» та ПАТ «Розрахунковий Центр» зафіксовано критичний рівень інтегрального показника, що з урахуванням інвестиційної БСБ досліджених банків дозволило рекомендувати трансформацію структури інвестиційних цінних паперів на менш ризиковану та оптимізацію організаційної структури та кадрового забезпечення банку. У той самий час ПАТ «Мегабанк» та ПАТ «Банк інвестицій та заощаджень» дотримуються класичної бізнес-стратегії та демонструють високий рівень інтегрального показника її трансформації, тому напрямками її подальшого удосконалення визначено розширення лінійки банківських продуктів та технологічне оновлення внутрішніх бізнес-процесів.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

Монографії

1. Гончаренко Т. П., Васильєва Т. А., Пересадько Г. О. Особливості ідентифікації та управління маркетинговими ризиками у банківській діяльності.

Управління ризиками банків : монографія: у 2 томах. Т. 2. Управління ринковими ризиками та ризиками системних характеристик / за ред. А. О. Єпіфанова, Т. А. Васильєвої. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. С. 218–227 (0,61 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано взаємозв'язки між стратегічними та маркетинговими ризиками банку* (0,20 друк. арк.).

Публікації в зарубіжних наукових виданнях

2. Dudchenko V., Goncharenko T., Didenko O., Olejarz T. Banking regulation in ensuring bank's efficiency: Looking through different forms of ownership. *Journal of International Studies* (Scopus та ін.). 2020. Vol. 13, № 1. P. 342–358 (0,71 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано канали стратегічного управління ефективністю діяльності банку* (0,18 друк. арк.).

Публікації у наукових фахових виданнях України

3. Гончаренко Т. П. Аналіз існуючих моделей бізнес-стратегії банків: міжнародний та вітчизняний досвід. *Економічний аналіз* (Index Copernicus та ін.). 2020. Том 30. № 1. С. 42–50 (0,40 друк. арк.).

4. Гончаренко Т. П. Емпіричний аналіз зовнішніх факторів формування бізнес-стратегії банку. *Науково-практичний журнал «Науковий погляд: економіка та управління»* (Index Copernicus та ін.). 2020. № 1 (67). С. 136–141 (0,34 друк. арк.).

5. Kryvych Y., Goncharenko T. Banking strategic management and business model: bibliometric analysis. *Financial Markets, Institutions and Risks* (Index Copernicus та ін.). 2020. Vol. 4 (1). P. 76–85 (0,72 друк. арк.). *Особистий внесок: структуровано контекст дослідження стратегічного менеджменту банку та БМБ* (0,36 друк. арк.).

6. Goncharenko T. From Business Modelling to the Leadership and Innovation in Business: Bibliometric Analysis (Banking as a Case). *Business Ethics and Leadership* (Index Copernicus та ін.). 2020. Vol. 4 (1). P. 113–125 (0,73 друк. арк.).

7. Goncharenko T., Lopa L. Balance Between Risk And Profit In The Context Of Strategic Management: The Case Of Ukrainian Banks. *SocioEconomic Challenges* (Index Copernicus та ін.). 2020. Vol. 4 (1). P. 111–121 (0,73 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано підхід до визначення таксономічних показників управління ризиками та прибутком банку* (0,36 друк. арк.).

8. Гончаренко Т. П. Особливості визначення бізнес-стратегій банків в Україні. *Науковий вісник Полісся* (Crossref та ін.). 2020. № 1 (20). С. 75–84 (0,46 друк. арк.).

9. Гончаренко Т. П. Фінансова стратегія банку як дієвий інструмент стратегічного управління. *Фінансові дослідження* (Google Scholar та ін.). 2019. № 1 (6). URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/186.pdf> (0,65 друк. арк.).

10. Гончаренко Т. П. Теоретичні основи портфельного аналізу як одного з інструментів стратегічного управління діяльністю банківських установ. *Фінансові дослідження* (Google Scholar та ін.). 2019. № 2 (7). URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/202.pdf> (0,66 друк. арк.).

11. Goncharenko T. P. Strategic management of the main elements of the bank's financial strategy. *Механізм регулювання економіки* (Index Copernicus та ін.). 2019. № 4. С. 96–109 (0,95 друк. арк.).

12. Гончаренко Т. П. Стратегічний аналіз факторів непрямого впливу зовнішнього середовища банку за допомогою методу PEST-аналізу. *Вісник Хмельницького національного університету*. (Index Copernicus та ін.). 2019. № 4. Том 2. С. 25–34 (0,56 друк. арк.).

13. Гончаренко Т. П. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища банку. *Науковий вісник Полісся* (Crossref та ін.). 2019. № 2 (18). С. 190–198 (0,46 друк. арк.).

14. Гончаренко Т. П. Теоретичний аналіз основних елементів фінансового менеджменту банку. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2018. № 30 (19). Том 2. С. 120–127 (0,39 друк. арк.).

15. Гончаренко Т. П. Фактори трансформації бізнес-моделей банків в системі їх стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету* (Index Copernicus та ін.). 2018. № 4. Том 2. С. 25–33 (0,35 друк. арк.).

16. Goncharenko T. P. Current transformations of banking management: strategic analysis of external factors of direct influence activities. *Marketing and Management of Innovations* (Web of Science та ін.). 2018. № 2. P. 365–377 (0,80 друк. арк.).

17. Гончаренко Т. П. Аналіз факторів впливу як один із етапів стратегічного управління банківськими установами. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка* (SIS та ін.). 2017. № 4. С. 22–27 (0,41 друк. арк.).

18. Гончаренко Т. П. Теоретичні основи концепції стратегічного управління закладами фінансово-кредитної сфери. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка* (SIS та ін.). 2017. № 3. С. 29–35 (0,63 друк. арк.).

19. Гончаренко Т. П., Заєць Є. Ю. Посилення транспарентності банку на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. наук. праць. 2014. Вип. 11. С. 123–138 (0,40 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено роль корпоративної соціальної відповідальності у стратегічному управлінні банком* (0,30 друк. арк.).

20. Хомутенко Л. І., Гончаренко Т. П. Складові глобального фінансового середовища та чинники його розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці* : електронне наукове фахове видання. 2011. №2. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_2/Номутенко_211.htm (0,26 друк. арк.). *Особистий внесок: проаналізовано екзогенні фінансові детермінанти функціонування банків* (0,13 друк. арк.).

21. Гончаренко Т. П. Сучасна концепція стратегічного маркетингу: організаційно-економічний механізм. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. наук. праць. 2010. Вип. 29. С. 200–207 (0,35 друк. арк.).

22. Гончаренко Т. П. Особенности организационного целеполагания в контексте стратегического управления. *Вісник Української академії банківської справи*. 2010. № 1. С. 142–146 (0,28 друк. арк.).

23. Хомутенко Л. І., Гончаренко Т. П. Здобутки та проблеми банківської системи України за період державності. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. наук. праць. 2004. Вип. 11. С. 123–138 (0,77 друк. арк.). *Особистий внесок: досліджено тенденції та фактори трансформації банківської системи України* (0,38 друк. арк.).

Тези доповідей на наукових конференціях

24. Goncharenko T. P. The essence and main features of financial management of the bank. *Naukowa Przestrzeń Europy -2020* : матеріали XVI міжнародowej naukowopraktycznej konferencji. Vol. 5. Przemysł, Poland: Nauka i studia, 2020. P. 26–29 (0,15 друк. арк.).

25. Goncharenko T. P. Strategic analysis of a personnel and an IT component of the bank as one of the factors of the internal environment. *Dny vědy: materiály XVI Mezinárodní vědecko - praktická konference*, Vol. 4. Praha, Czech Republic. Publishing House «Education and Science», 2020. P. 23–26 (0,14 друк. арк.).

26. Goncharenko T. P. Strategic analysis of the organizational structure of the bank as one of the factors of the internal environment. *Science Without Borders – 2020* : materials of the XVI international scientific and practical conference, Vol. 10. Sheffield, United Kingdom: Science and education LTD, 2020. P. 30–33 (0,18 друк. арк.).

27. Goncharenko T. P. The essence of banking risk as one of the goals of financial management of the bank. *Сучасні наукові інновації* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : МЦНІД, 2020. Ч.1. P. 13–15 (0,15 друк. арк.).

28. Goncharenko T. P. Analysis of approaches to assessing a bank's financial condition in the context of forming a bank's financial business strategy. *Вдосконалення економіки та фінансової системи на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості* : матеріали доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2020. С. 80–83 (0,12 друк. арк.).

29. Гончаренко Т. П. Формування аналітичного інструментарію оцінювання ефективності бізнес стратегії за критерієм максимізації рівня прибутковості банківської діяльності. *Інноваційний розвиток інформаційного суспільства: економіко-управлінські, правові та соціокультурні аспекти*: зб. VII Міжнар. наук.-практ. конф. студентів та молодих учених. Чернігів : Черніг. нац. технол. ун-т, 2019. С. 162–164 (0,13 друк. арк.).

30. Гончаренко Т. П., Титаренко В. В. Проблеми та перспективи діяльності іноземних банків в Україні. *Naukowa myśl informacyjnej powieki – 2013* : materiały IX Międzynarodowej naukowopraktycznej konferencji. Vol. 1. Ekonomiczne nauki.: Przemysł. Nauka i studia 88 str. S. 72–74 (0,12 друк. арк.). *Особистий внесок: проаналізовано стратегічні проблеми функціонування іноземних банків в Україні* (0,06 друк. арк.).

31. Гончаренко Т. П., Русанова А. І. Практичні аспекти стратегічного планування в банку. *Aktuální vymoženosti vědy – 2013* : materiály IX mezinárodní vědecko - praktická konference «Aktuální vymoženosti vědy – 2013». Díl 1.

Ekonomické vědy: Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o - 88 stran. S. 53–56 (0,11 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано концептуальні засади стратегічного планування в банках (0,05 друк. арк.).*

32. Гончаренко Т. П., Хоменко О. В. Основні підходи до визначення ключових бар'єрів стратегічного планування. *Найновітє научни постиження* : матеріали за 9-а міжнародна научна практична конференція. Том 3. Економіки. Софія : Бял ГРАД-БГ ООД – 112, 2013. С. 73–75 (0,11 друк. арк.). *Особистий внесок: досліджено зовнішні та внутрішні інгібітори стратегічного планування в банках (0,05 друк. арк.).*

33. Гончаренко Т. П. Проблеми і перспективи використання сценарного планування в практичній діяльності вітчизняних банків. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. тез доп. XV Всеукр. наук.-практ. конф. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. С. 42–44 (0,08 друк. арк.).

34. Гончаренко Т. П. Сценарне планування як сучасний інструмент стратегічного управління банком. *Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика* : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2 т. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. Т. 2. С. 24–26 (0,13 друк. арк.).

35. Хомутенко Л. І., Гончаренко Т. П. Основні ознаки трансформаційних процесів фінансового простору в умовах глобалізації. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*: зб. тез доп. XIV Всеукр. наук.-практ. конф. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. С. 81–82 (0,11 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено вплив фінансових трансформацій на діяльність банків (0,05 друк. арк.).*

36. Гончаренко Т. П. Трансформація функціональної організаційної структури в проектно в умовах організацій, що спеціалізуються на інформаційному бізнесі. *Europejska nauka XXI powieka – 2011* : materialy VII Miedzynarodowej naukowí-praktycznej konferencji. Volume 4. Ekonomiczne nauki.: Przemysl. Nauka i studia 96 str. S. 8–10 (0,10 друк. арк.).

37. Гончаренко Т. П. Організаційно-економічний механізм стратегічного маркетингового управління банківської установи. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. тез доп. XIII Всеукр. наук.-практ. конф. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. С. 53–55 (0,08 друк. арк.).

38. Гончаренко Т. П. Проблеми розуміння сутності ключових питань стратегічного менеджменту. *Бъдеци изследования* : матеріали за 6-а міжнародна научна практична конференція, Том 2. Економіки. Софія. «Бял ГРАД-БГ» ООД -112, 2010. С. 104–107 (0,15 друк. арк.).

39. Гончаренко Т. П., Хомутенко Л. І. Проблемні аспекти глобалізації банківської системи та шляхи залучення до цього процесу вітчизняних банків. *Державна політика та стратегія реформування економіки України в XXI сторіччі* : зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. Полтава: ПДАА, 2007. С. 63–65 (0,10 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано стратегічні проблеми функціонування банків в умовах трансформації банківської системи (0,05 друк. арк.).*

Інші публікації

40. Гончаренко Т. П., Бондаренко А. Ф., Пересадько Г. О., Розкошна О. А., Гончарова М. Л. Маркетингова стратегія банку : *Маркетинг у банку*: навчальний посібник / за заг. ред. проф. Т. А. Васильєвої. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2013. С. 110–138 (1,41 друк. арк.). *Особистий внесок: досліджено місце стратегічного маркетингу в системі управління банком (0,30 друк. арк.)*.

АНОТАЦІЯ

Гончаренко Т. П. *Методологія формування та реалізації бізнес-стратегії банку.* – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. – Сумський державний університет, Суми, 2021.

У дисертації наведено теоретичне узагальнення й запропоновано нове вирішення наукової проблеми розвитку теоретико-методологічних засад і методичного забезпечення формування та реалізації бізнес-стратегії банку.

Поглиблено методологічний базис стратегічного менеджменту банку на основі обґрунтування зв'язку бізнес-стратегії та бізнес-моделі банку; структуровано науковий доробок з питань стратегічного менеджменту та бізнес-моделі банку; розроблено модель циклічної трансформації бізнес-моделі банку; обґрунтовано релевантні екзогенні детермінанти формування бізнес-стратегії банку; удосконалено методологію визначення бізнес-стратегії банків України; розвинуто методологічні засади вибору бізнес-стратегії банку в умовах конкурентного середовища; поглиблено методичне підґрунтя формування фінансової стратегії банку на основі комплексного аналізу його фінансового стану; розвинуто методологічні засади визначення якісних параметрів реалізації фінансової стратегії банку в системі «ризик – прибуток»; розроблено методологію оцінювання ефективності бізнес-стратегії банку за критерієм максимізації прибутковості; удосконалено методичний інструментарій ідентифікації причин економічної неефективності бізнес-стратегії банку; удосконалено науково-методичний базис підвищення економічної ефективності бізнес-стратегії банку; розроблено методологію прогнозування трансформації структури бізнес-стратегії банку в Україні; вдосконалено методологічне підґрунтя комплексного оцінювання впливу зовнішнього середовища на трансформацію бізнес-стратегії банку; запропоновано методологію визначення трансформації бізнес-стратегії банку під дією комплексу екзогенних та ендогенних детермінант.

Ключові слова: банк, бізнес-стратегія, бізнес-модель, стратегічне управління, детермінанти, екзогенне середовище, ендогенне середовище, прибутковість, управління ризиками, ефективність, трансформація.

SUMMARY

Goncharenko T. P. The Methodology of formation and Realizing of Bank Business Strategy. – Manuscript.

The dissertation for obtaining of scientific degree of doctor of economic science on speciality 08.00.08 – money, finance and credit. – Sumy State University, Sumy, 2021.

The thesis is aimed to develop theoretical basis methodology and methodical support for forming and realization of the banks business strategies in Ukraine. The bank's business model should be considered as a formalized result of strategic management, which determines the basic patterns of making key strategic management decisions and should maximize the added value of shareholders simultaneously with control of risks. The bank's business model comprehensively coordinates its chosen business strategy with the components of the management system, is formed under the influence of exogenous and endogenous determinants, ensures compliance of the chosen business strategy with the requirements of banking regulation and supervision and allows achieving defined quantitative and qualitative strategic goals. Dynamic analysis of the number of scientific publications on strategic management and business model of banks showed that during 1991–2004 the focus of scientific attention were issues related to the business model of banks, in the period 2005–2010 the issue of forming a business model of banks was studied simultaneously with the issues of strategic management, and since 2015 the focus of research has been on the topic of strategic management of banks. The results of bibliometric analysis showed the presence of 5 clusters that summarize the context of research on strategic management of banks, as well as 7 clusters – on the business model of banks. In conditions of exogenous and endogenous fluctuations, the strategic management of the bank should be based on the model of cyclical transformation of the banks business model, which is based on the criteria of the bifurcation point, allows to ensure the viability and sustainability of the bank at each phase of its life cycle, takes into account the alternative of business strategies at the bifurcation point under the influence of development attractors.

The paper substantiates the determinants of the influence of the external environment on the formation of business strategies of banks through a combination of PEST-analysis and the principal component analysis. The main drivers of political, legal, economic, social and technological influence were identified, which determine the features of the formation of business strategies of banks focused on domestic and international markets for banking services. The definition of business strategies of banks should be carried out taking into account the internal parameters of banks (sources of funding, areas of investment, stability of banks), as well as taking into account the current state and dynamics of the banking services market. The proposed methodology for determining the business strategies of banks is based on the methods of cluster analysis and expert assessments, which revealed 15 business strategies used by banks in Ukraine.

The study of the relationship between the level of competition in the banking services market and the choices of banks business strategies allowed to determine the list of business strategies of banks chosen due to the competitive environment in the banking services market and to determine the vectors of their transformation. Choice the financial strategy of the bank should focus on the value of the integrated indicator of the financial condition of the bank, which includes blocks of financial stability, liquidity and business activity, profitability, assessed by the coefficient method.

The paper formalizes the integrated levels of risk and profit management of the bank, provides their qualitative interpretation and determines the current state of effectiveness of the bank's financial strategies in the coordinate system "risk-return" for banks and in the market of banking services. According to the results of the taxonomic analysis 85 surveyed domestic banks, none of the banks showed a high level either in the risk management system or in the profit management system.

The methodology of determining the economic efficiency of business strategies of banks by the criterion of maximizing profitability (as a combination of its relevant indicators) and taking into account a set of input indicators of the bank's business processes by using the methods of DEA-analysis. The reserve of unused opportunities to implement business strategies of banks is determined and the endogenous and exogenous natures of the reasons for the bank's lack of economic benefits in the implementation of its business strategy are identified. The identified areas of improving the economic efficiency of the implementation of business strategies of banks are based on the principles of benchmarking analysis. This allowed identifying the leading and outsider banks by the criterion of maximizing profitability, to determine the list of reference banks for each outsider and to formalize the goals of improving the business strategies of outsider banks within their used or alternative business strategies.

Modeling of the forecast structure of banks business strategies in Ukraine in the medium term showed the presence of a common vector of their transformation from targeting specialized market segments to diversification. There has been a significant reduction in the share of banks using traditional and investment business strategies. Instead, a significant expansion of the use of the universal business strategy and the strategy of interbank borrowing and expansion is expected.

Modeling of the integrated impact of the external environment on the choice and transformation of business strategies of Ukrainian banks showed that since 2014 there has been almost a twofold increase in the impact of external shocks on the functioning of the banking business. This allowed establishing a radical change in the approach of banks to take into account the external environment in the formation of their business strategies – from partial consideration to the consideration of the external environment as a basis for choosing a business strategy.

The proposed methodology for determining the trajectories of transformation of business strategies of banks depending on endogenous and exogenous determinants of banks on the basis of an integrated indicator of transformation of business strategies summarizes the integrated nonlinear indicators of risk management and profitability in

the environment. This allowed substantiating the basic vectors of transformation and tools for optimizing the business strategies of domestic banks.

Key words: bank, business strategy, business model, strategic management, determinants, exogenous environment, endogenous environment, profitability, risk management, efficiency, transformation.

Підписано до друку 22.02.2021.

Формат 60×90/16. Ум. друк. арк. 2,1. Обл.-вид. арк. 1,9. Тираж 100 пр. Зам. № _____

Видавець і виготовлювач:

Сумський державний університет,

вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.