

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГРЕБЕНЮК НАДІЯ ВАСИЛІВНА

УДК 005.21:336.71(477)(043.3)

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ В КОНТЕКСТІ  
ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

Спеціальність 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

Автореферат дисертації  
на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Суми – 2018

Дисертацією є рукопис.

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

Науковий керівник кандидат економічних наук  
**Бойко Антон Олександрович**, Сумський державний університет Міністерства освіти і науки України, доцент кафедри економічної кібернетики

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, доцент  
**Чмутова Ірина Миколаївна**, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, професор кафедри банківської справи;

кандидат економічних наук  
**Чернявський Ігор Борисович**, Сумська філія ПАТ КБ Приватбанк, директор.

Захист дисертації відбудеться «02 березня» 2018 р. о 13.00 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.051.06 в Сумському державному університеті за адресою: 40000, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57, зала засідань вченої ради.

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

Автореферат розісланий «01» лютого 2018 р.

В.о. вченого секретаря  
спеціалізованої вченої ради,  
доктор економічних наук

Т.Г. Савченко

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні трансформаційні зміни банківської системи України (БСУ) відбуваються під впливом глобальних екзогенних викликів та ендогенних перетворень, які вимагають принципових змін механізмів стратегічного управління банку (СУБ). Так, зокрема, відбувається глобальна діджиталізація бізнес-процесів банків (в 2016 р. в країнах ЄС рівень оцифрування банківської інформації склав більше ніж 60%, а частка осіб, що використовують онлайн-банкінг, в середньому склала 54%), змінюється роль банків в економіці, вони стають повноцінними центрами з комплексного фінансового обслуговування. Поряд з цим за останні роки відбулась суттєва трансформація БСУ, що проявилось у підвищенні вимог НБУ до обсягу статутного капіталу банків (в 2018 р. він має збільшитись в 2,5 рази порівняно з 2016 р.), оптимізації структури органів регулювання та нагляду (ліквідація територіальних управлінь НБУ), зменшенні кількості банків на ринку (за 2014-2016 рр. – на 65 од.) та ін. Такі трансформаційні зміни у БСУ відбуваються на тлі поглиблення економічної кризи та розгортання військового конфлікту (в 2016 р. збанкрутіло 1385 споживачів банківських послуг, територія охоплення послугами скоротилась на 46,2 тис. км<sup>2</sup>). Крім того, постійно зменшується рівень довіри населення та суб'єктів господарювання до банків (в 2016 р. він склав лише 12%). 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 (РБП), технологічні та інфраструктурні зміни в його діяльності, підвищення рівня готовності персоналу банку до перетворень, що вимагає їх комплексного поєднання в цілісну систему СУБ, побудовану у відповідності до сучасних реалій розвитку банківництва.

Фундаментальні засади СУБ 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 СУБ внесли вітчизняні дослідники, в тому числі: Г. Азаренкова, Т. Васильєва, В. Вовк, О. Вовчак, О. Дзюблюк, С. Дробішевський, 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. Подальшого дослідження потребує комплекс питань, пов'язаних з уточненням сутності СУБ; діагностикою ринкового середовища на різних сегментах РБП та визначенням стратегічної позиції банку на них; оцінюванням ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на РБП; обґрунтуванням впливу цифровізації банківництва на СУБ; визначенням готовності банківських працівників до трансформаційних змін в БСУ та ін. Актуальність вирішення вказаних проблем та недостатній рівень їх теоретико-

методичного обґрунтування обумовили вибір теми, мети та завдань дисертаційної роботи, підкреслюють значущість теоретичних і практичних рекомендацій.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота узгоджується з основними напрямками наукових досліджень ДВНЗ «Університет банківської справи» та Сумського державного університету. Зокрема, до звіту за темою «Механізм забезпечення ефективності та конкурентоспроможності банківської системи та економіки» (№д/р 0117U004227) увійшли пропозиції щодо оцінювання ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на РБП; за темою «Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні» (№д/р 0102U006965) – щодо обґрунтування впливу цифровізації банківництва на СУБ; за темою «Реформування фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів» (№д/р 0109U006782) – щодо напрямків СУБ в умовах різних трансформаційних змін БСУ.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є удосконалення науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо СУБ в умовах трансформаційних змін у БСУ.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити основні напрямки та еволюцію трансформації БСУ;
- систематизувати науково-методичні підходи до визначення сутності СУБ;
- обґрунтувати концептуальні напрямки впливу трансформаційних процесів в БСУ на СУБ;
- удосконалити методичні засади та здійснити практичні розрахунки щодо діагностики ринкового середовища на різних сегментах РБП України;
- розробити методичний підхід до визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах РБП, побудувати динамічні рейтинги стратегічних позицій банків України для періоду найбільш значних трансформацій БСУ;
- удосконалити методичні засади оцінювання ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на РБП;
- обґрунтування впливу цифровізації банківництва на СУБ;
- 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 БСУ.

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

*Предметом дослідження є науково-методичні засади та практичні рекомендації щодо СУБ з метою адаптації до трансформаційних змін в БСУ через перегляд засобів стратегічного позиціонування на РБП, управління персоналом, технологічного та інфраструктурного забезпечення діяльності.*

*Методи дослідження.* Теоретико-методологічною основою дисертаційної роботи виступають фундаментальні положення економічної теорії, теорії гро-

шей, фінансів та кредиту, управління, банківської справи, фінансового та стратегічного менеджменту, а також наукові напрацювання з питань СУБ.

При вирішенні поставлених завдань застосовувалися такі загальнонаукові методи дослідження, як: наукової абстракції, логічного узагальнення, порівняння та систематизації – при обґрунтуванні основних теоретичних положень та категоріального апарату; синтезу, порівняльного і статистичного аналізу – при дослідженні напрямків та еволюції трансформаційних змін в БСУ; узагальнений метод найменших квадратів – при діагностиці ринкового середовища на РБП; оптимізаційні методи – при оцінюванні стратегічної позиції банку на сегменті РБП; оболонковий аналіз даних DEA – при оцінюванні ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на РБП; метод причинного моделювання – при обґрунтуванні впливу цифровізації банківництва на СУБ; метод центру мас – при оцінюванні рівня готовності персоналу банку до трансформаційних змін в БСУ. Економіко-математичне моделювання проведено за допомогою програмного комплексу STATISTICA 10.

Інформаційно-фактологічну базу наукового 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 СУБ.

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає в розвитку науково-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного позиціонування банку на РБП, формування стратегій адаптації його технологій та персоналу до трансформаційних змін в БСУ.

Найбільш вагомими науковими результатами дослідження є такі:

*вперше:*

– розроблено науково-методичний підхід до визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах РБП, яка враховує силу ринкового тиску як на даному сегменті за обсягом надання послуг, так і на РБП в цілому за обсягом прибутку, а також розрив між досліджуваним банком та лідером з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками. Це дозволило сформувати динамічні рейтинги позицій всіх банків України для кожного сегменту вітчизняного РБП, стратегічні карти для моніторингу траєкторії зміни їх стратегічних позицій по роках та сегментах РБП;

*удосконалено:*

– методичні засади стратегічного аналізу ринкового середовища шляхом розроблення дистрибутивно-лагової моделі, яка дозволяє здійснити динамічну діагностику сегментів РБП за їх привабливістю для учасників, концентрацією та ємністю, та на відміну від існуючих підходів, враховує накопичені позитивні/негативні наслідки трансформаційних процесів на кожному сегменті РБП в минулому, а також відмінності банків різної форми власності та резидентності щодо джерел та можливостей фінансового забезпечення реалізації ринкових стратегій;

– методичні засади оцінювання ефективності управління стратегічною позицією банку на РБП за логікою фронтірного аналізу, яка на відміну від існуючих, дозволяє враховувати ті складові результатів та витрат банку, які протягом трансформаційного періоду розвитку БСУ виявилися найбільш релевантними, оцінити силу їх впливу на ефективність, визначити рівень невикористаного банком потенціалу по кожному параметру порівняно з банками-лідерами відповідної групи (іноземні банки, державні та приватні вітчизняні банки). Це дозволило побудувати для банків України карти управління стратегічними позиціями на РБП з визначенням пріоритетних векторів спрямування зусиль щодо їх зміцнення;

– методичний інструментарій обґрунтування впливу на СУБ трансформаційних змін в БСУ, пов'язаних з цифровізацією банківництва, що відрізняється від існуючих комплексним поєднанням методів причинного моделювання і головних компонент й дозволяє оцінити вплив технологічних інновацій (мобільні додатки та обслуговування через сайт банку) та трансформації інфраструктури надання банком послуг (співвідношення точок of-line та on-line обслуговування у загальній мережі банку) на ефективність управління його стратегічною позицією на РБП;

*набуло подальшого розвитку:*

– теоретико-методичні підходи до визначення готовності банківських працівників до трансформаційних процесів в БСУ, що на відміну від існуючих, запропоновано здійснювати за допомогою показника координації як співвідношення рівня адаптації персоналу до змін в поточному році відносно попереднього року або банку-лідера чи еталону, які розраховуються методом центру мас на основі графічної п'ятивекторної карти шляхом мультиплікативної згортки нормалізованих логістичним методом параметрів гендерно-вікової структури, рівня кваліфікації, мотивації, продуктивності та корпоративної прихильності персоналу банку;

– визначення сутності СУБ 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 РБП у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням ресурсного та функціонального потенціалу банку.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що основні положення дисертації доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які можуть бути використані на макрорівні – НБУ з метою регулювання РБП; на мікрорівні – банками для покращення інструментів СУБ, технологічного забезпечення та адаптації персоналу банку до змін.

Висновки та рекомендації дисертанта щодо оцінювання ефективності управління стратегічною позицією банку на РБП впроваджено у діяльність Представництва НБУ в Чернівецькій області (довідка від 12.06.2017 р. № 43/187); щодо побудови рейтингів стратегічних позицій банків – у діяльність Філії-Чернівецького обласного управління АТ «Ощадбанк» (довідка від

11.04.2017 р. № 132); щодо впливу технологічних інновацій на стратегічне позиціонування банків на РБП – у діяльність Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (довідка від 29.11.2017 р. № 07-23991/17); щодо впливу технологічних інновацій на маркетингову діяльність банку – у діяльність ПАТ «Комерційний банк «Глобус»» (довідка від 24.11.2017 р. № 5538).

Одержані наукові результати використовуються у навчальному процесі ДВНЗ «Університет банківської справи» при викладанні дисциплін: «Банківські операції I та Банківські операції II», «Банківський менеджмент», «Маркетинг у банку» (довідка від 04.09.2017).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є завершеною науковою роботою. Наукові положення, висновки, рекомендації і розробки, які виносяться на захист, одержані автором самостійно і відображені в опублікованих працях. Результати, опубліковані дисертантом у співавторстві, використані у дисертаційній роботі лише в межах його особистого внеску.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дисертації доповідалися, обговорювалися і отримали схвальну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях, серед яких: «Фінансовий потенціал регіонів України в умовах ринкової економіки» (м. Чернівці, 2006 р.); «Регіональна економіка та проблеми муніципального розвитку» (м. Київ, 2014 р.); «Механізми регулювання соціально-економічним розвитком в умовах глобалізації» (м. Чернівці, 2014 р.); «Стратегічні складові фінансової стійкості та безпеки банківської системи та фінансових ринків України» (м. Дніпропетровськ, 2014 р.), «Сучасні тенденції в економіці та управлінні» (м. Донецьк, 2014 р.), «Ефективне управління економікою» (м. Черкаси, 2014 р.), «Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні та практичні аспекти» (м. Одеса, 2014 р.), «Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика» (м. Хмельницький, 2014 р.), «Інноваційні виміри розвитку економіки в умовах глобалізації» (м. Чернівці, 2014 р.), «Шляхи стабілізації фінансово-економічного стану країни» (м. Львів, 2015 р.), «Перспективні питання економіки та управління» (м. Монреаль, 2015 р.), «Сталий розвиток 2030» (м. Будапешт, 2017 р.).

**Публікації.** Основні наукові положення, рекомендації та висновки дисертанта опубліковано у 22 наукових працях загальним обсягом 7,03 друк. арк., з яких особисто автору належить 6,83 друк. арк., у тому числі: 7 статей у наукових фахових виданнях України у т. ч. 1 стаття у журналі, що індексується у наукометричній базі Web of Science, 3 статті в інших наукових виданнях та 12 публікацій у збірниках тез доповідей конференцій.

**Структура і зміст роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Повний обсяг дисертації складає 328 сторінок, у тому числі основного тексту 180 сторінки, 33 таблиці, 30 рисунків, 6 додатків та список літератури з 239 найменувань.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі «Теоретичні аспекти стратегічного управління банком в умовах трансформації вітчизняної банківської системи» розглянуто основні напрямки та еволюцію трансформаційних змін в БСУ, систематизовано та розвинуто методичні підходи до визначення сутності СУБ, обґрунтовано концептуальні напрямки впливу трансформаційних процесів в БСУ на СУБ.

Трансформаційні зміни в БСУ в роботі розглядаються як взаємопов'язана система загальних (економічні, соціальні, технологічні та політичні перетворення) та специфічних (структурні перетворення на конкретному сегменті РБП) змін, реакцією банку на які є відповідне коригування стратегії його розвитку. У роботі досліджено еволюцію трансформаційних змін в БСУ. Обґрунтовано, що за 2013-2016 рр. найбільший вплив на зміну стратегій розвитку банку мали: 1) технологічні зміни у банківництві (цифровізація бізнес-процесів банку, впровадження онлайн банкінгу, поява майданчиків з P2P кредитування і краудфандингових платформ, збільшення рівня кіберзлочинності тощо); 2) зміни в системі регулювання банківської діяльності (впровадження Базель III, ліквідація територіальних відділень НБУ, трансформація стратегії НБУ тощо); 3) зміни кон'юнктури РБП (зменшення попиту на банківські послуги внаслідок падіння рівня добробуту населення та рентабельності бізнесу, зменшення пропозиції внаслідок скорочення кількості банків, зміна розміру та співвідношення ставок по депозитам та кредитам внаслідок входження на РБП іноземних банків тощо).

Систематизація наукових досліджень дозволила виявити відсутність узгодженого розуміння основних змістовних характеристик, принципів, об'єктів та суб'єктів СУБ. Основними підходами до його трактування, які набули поширення в науковій літературі, є процесний, цільовий, системний та комплексний.

В роботі СУБ запропоновано розуміти 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 РБП у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням ресурсного та функціонального потенціалу банку.

Дане визначення сутності СУБ відрізняється від існуючих наступним:

1) Враховуючи надзвичайно високу швидкість та значний масштаб трансформаційних змін в БСУ, стратегія управління банком має коригуватися з черговістю, яка відповідає динаміці цих змін.

2) Стратегія має бути не декларативним документом, а дорожньою картою, яка визначає кількісні та якісні таргети траєкторії розвитку банку: часові орієнтири та їх забезпечення ресурсами (фінансовими та людськими).

3) Заходи стратегічного позиціонування банку мають бути диференційованими для різних сегментів РБП, враховуючи їх відмінності за рівнем розвитку ринкової кон'юнктури та поточною позицією банку на кожному з них.

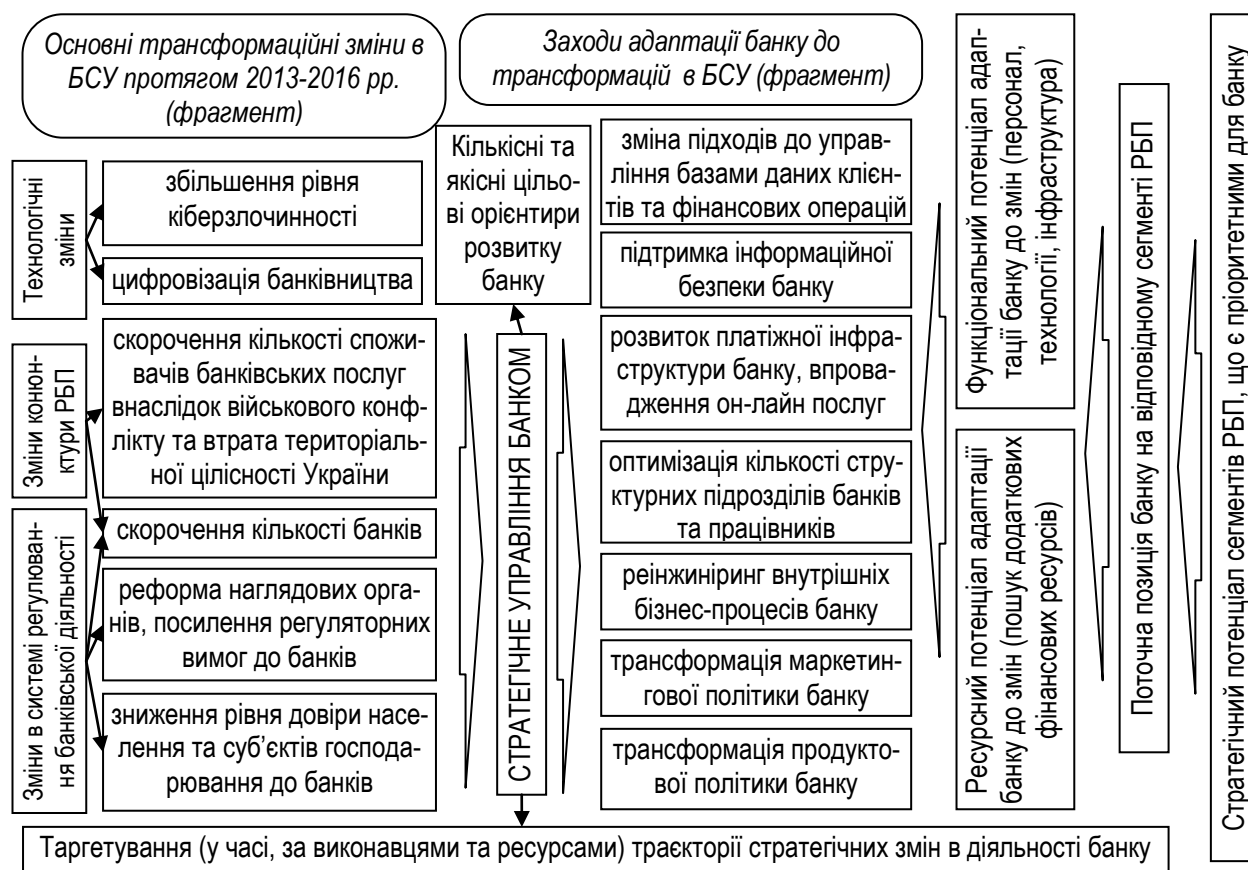
4) Ефективність СУБ досягається лише при умові функціональної готовності банку до реалізації стратегії, зокрема через адаптованість персоналу бан-



ку до змін, гнучкість бізнес-процесів, оновлення технологій та переформатування інфраструктури надання послуг тощо.

5) В умовах зменшення рівня довіри населення та суб'єктів господарювання України до банків важливою передумовою ефективного СУБ є його готовність до диверсифікації джерел фінансових ресурсів, пошуку нових форм фінансового забезпечення.

Схематично основні положення запропонованого підходу до визначення сутності СУБ демонструє рис. 1.



**Рисунок 1 – Основні положення трактування сутності СУБ з урахуванням адаптації банку до трансформаційних змін в БСУ**

В роботі трансформаційні зміни в БСУ розглядаються як каталізатор зміни підходів до СУБ, а коригування бізнес-процесів банку, підходів до управління персоналом та ринкового позиціонування – як реакція на зміну стратегічних пріоритетів розвитку банку, функціональний та ресурсний потенціал банку – як обмеження, які слід враховувати при виборі стратегії розвитку банку.

У другому розділі «**Розвиток методичних засад стратегічного позиціонування банку на ринку банківських послуг України в умовах трансформації його кон'юнктури**» розроблено методичні засади діагностики ринкового середовища на різних сегментах РБП України, визначення стратегічної позиції банку на них, оцінювання ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на РБП.

Обґрунтовано, що для формування СУБ треба здійснити стратегічний аналіз тих сегментів РБП, які є пріоритетними для банку; визначити стратегічну позицію банку на кожному з них; оцінити ефективність діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на РБП в минулому та невикористані резерви порівняно з банками-лідерами відповідного сегменту РБП.

З метою поглиблення методичних засад стратегічного аналізу ринкового середовища в роботі розроблено дистрибутивно-лагову модель, яка дозволяє здійснити динамічну діагностику кожного сегменту РБП за трьома критеріями: привабливість даного сегменту для учасників (рівень прибутку), концентрація на досліджуваному сегменті РБП (частки учасників в загальному ринковому портфелі), ємність даного сегменту РБП (обсяги операцій щодо надання відповідних послуг). В роботі сегменти РБП виокремлені за типами послуг: кредитування корпоративних та індивідуальних клієнтів, залучення депозитів від фізичних та юридичних осіб, проведення операцій з цінними паперами, здійснення комісійної діяльності. Доцільність проведення стратегічного аналізу ринкового середовища окремо по кожному сегменту РБП обумовлена обґрунтованою в роботі суттєвою специфікою сучасної кон'юнктури кожного сегменту РБП України, виходячи з чого рекомендовано використання диференційованого (сегментарного) підходу до стратегічного позиціонування банку на кожному з них. Також особливістю запропонованого в роботі підходу є акцент на діагностиці внутрішньогрупових взаємовідносин на кожному сегменті між банками, які є однотипними за формою власності та резидентністю (групи державних (вітчизняних), приватних (вітчизняних) та іноземних банків). Це обумовлено тим, що банки кожної з цих груп мають різні потенційні джерела поповнення статутного капіталу та можливості щодо залучення додаткових ресурсів, що виступає суттєвими фінансовими обмеженнями при формуванні ними їх ринкових стратегій. Крім того, відмінністю запропонованої в роботі моделі від інших є врахування так званої «короткострокової пам'яті» або «інерційності» ринку, тобто накопичених позитивних/негативних наслідків трансформаційних процесів, які відбулися на відповідному РБП в минулому, але все ще здійснюють суттєвий вплив на його поточну кон'юнктуру та стратегічні пріоритети учасників. Врахування цього фактору здійснено шляхом: 1) використання в розрахунках не абсолютних, а стандартизованих значень всіх параметрів (різниця між поточним та середнім за період найбільш суттєвих трансформацій БСУ значенням даного параметру, зважена на середньоквадратичне відхилення); 2) врахування різниці між прибутком учасників досліджуваного сегменту РБП в поточному році та його середнім арифметичним значенням за період найбільш суттєвих трансформацій БСУ. В основу розробленої дистрибутивно-лагової моделі покладена модель англійського економіста П. Героскі, яка була модифікована за рахунок врахування зазначених вище положень. Розрахунки за даною моделлю дозволяють отримати індикатор рівня внутрішньогрупових взаємовідносин між банками на кожному сегменті РБП ( $\beta_t^*$ ):

$$\beta_t^* = \frac{\beta_t}{\beta_{\max}} \cdot 100\% \quad \begin{cases} \beta_t \text{ розраховується} \\ \text{із рівняння:} \rightarrow \frac{1}{\sigma_{\pi_r}} \left( \frac{p_{rt} - \min\{p_{rt}\}}{\max\{p_{rt}\} - \min\{p_{rt}\}} - \bar{\pi}_r \right) = \beta_t \cdot \frac{1}{\sigma_{K_r}} \left( \left( \frac{k_{rt}}{\sum_r k_{rt}} \right)^2 - \bar{K}_r \right) \\ \beta_{\max} \text{ розраховується} \\ \text{із рівняння:} \rightarrow \max_t \left\{ \frac{1}{\sigma_{\pi_r}} \left( \frac{p_{rt} - \min\{p_{rt}\}}{\max\{p_{rt}\} - \min\{p_{rt}\}} - \bar{\pi}_r \right) \right\} = \beta_{\max} \cdot \min_t \left\{ \frac{1}{\sigma_{K_r}} \left( \left( \frac{k_{rt}}{\sum_r k_{rt}} \right)^2 - \bar{K}_r \right) \right\} \end{cases} \quad (1)$$

де  $\beta_t$  – індикатор ринкового середовища на відповідному сегменті РБП в  $t$ -ому році (розраховується як параметр регресійного рівняння узагальненим методом найменших квадратів);  $\beta_{\max}$  – максимально можливе значення індикатора  $\beta_t$  (при максимальних значеннях рівня прибутку в  $t$ -ому році всіх банків, що надають послуги у відповідному сегменті, та мінімальних значеннях стандартизованого показника Херфіндала в цьому ж році);  $\bar{\pi}_r$  – середня арифметична (за період найбільш суттєвих трансформацій БСУ) рівня прибутку  $r$ -го банку;  $\sigma_{\pi_r}$  – середнє квадратичне відхилення (за період найбільш суттєвих трансформацій БСУ) рівня прибутку  $r$ -го банку;  $\sigma_{K_r}$  – середнє квадратичне відхилення (за період найбільш суттєвих трансформацій БСУ) частки портфеля  $r$ -го банку у сумарному портфелі всіх банків на відповідному сегменті РБП;  $k_{rt}$  – обсяг наданих  $r$ -им банком в  $t$ -ому році відповідних послуг;  $\bar{K}_r$  – середня арифметична (за період найбільш суттєвих трансформацій БСУ) частки портфеля  $r$ -го банку у сумарному портфелі всіх банків на відповідному сегменті РБП;  $p_{rt}$  – рівень прибутку  $r$ -го банку в  $t$ -ому році;  $\max\{p_{rt}\}, \min\{p_{rt}\}$  – відповідно максимальний та мінімальний рівень прибутку, досягнутий банками в  $t$ -ому році.

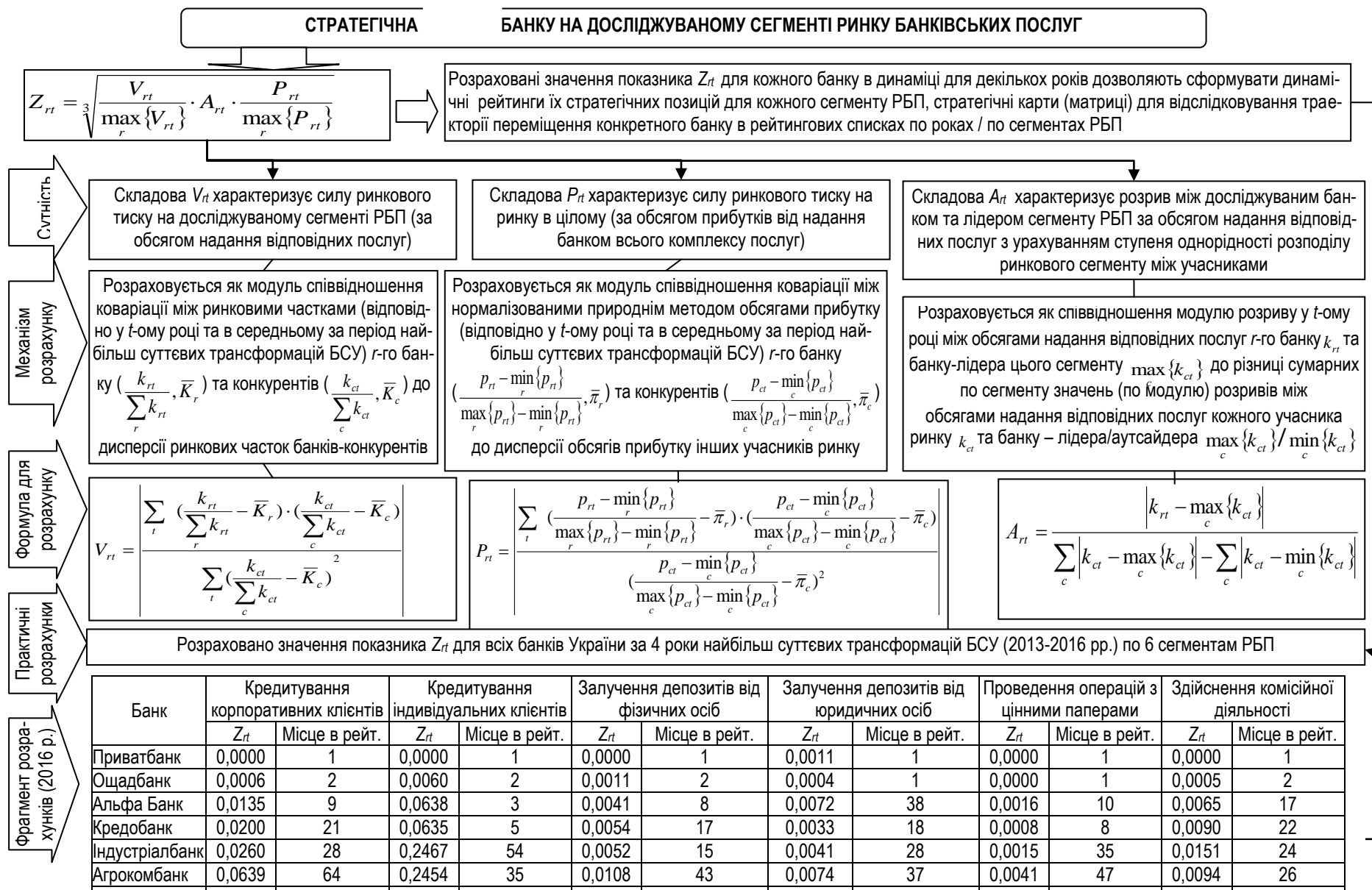
Практичні розрахунки за розробленою моделлю проведено за 2013-2016 рр., оскільки саме в цей період відбувалися значні трансформаційні зміни в БСУ (активна фаза реформи БСУ, що реалізується НБУ, значні стрибкоподібні коливання рівнів прибутку банків, банкрутство багатьох банків тощо). Результати дослідження представлені в табл. 1. Вони підтверджують, що СУБ мають бути диференційованими для різних ринкових сегментів та враховувати специфічні особливості політики набуття стратегічних переваг тих його учасників, які орієнтуються на одних й тих самих клієнтів та мають схожі фінансові можливості щодо поповнення капіталу та залучення додаткових ресурсів.

Стратегічний аналіз середовища на відповідному сегменті РБП слугує передумовою для визначення стратегічної позиції (місця в рейтингу) кожного банку на цьому сегменті порівняно з усіма банками, що надають даний вид послуг. Для вирішення цього завдання в роботі розроблено економетричну модель, яка розглядає стратегічну позицію як трьохкомпонентний показник – враховує силу ринкового тиску на досліджуваному сегменті РБП за обсягом надання відповідних послуг та на ринку в цілому за обсягом прибутків за всіма послугами, а також розрив між досліджуваним банком та лідером сегменту за обсягом надання відповідних послуг з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками (рис. 2)

**Таблиця 1 – Результати оцінювання ринкового середовища функціонування різних груп банків на різних сегментах РБП України за 2013-2016 рр.**

Групи банків	Значення індикатора $\beta_t^*$ в t-ому році				Графічна інтерпретація	Характеристика внутрішньогрупових конкурентних взаємовідносин на відповідному сегменті ринку
	2013	2014	2015	2016		
<b>Сегмент ринку: залучення депозитів від фізичних осіб</b>						
Державні вітчизняні	12,48	2,68	2,80	4,26		серед державних вітчизняних банків виявлено існування монополії щодо залучення коштів фізичних осіб на депозитні рахунки; з переходом Приватбанку до групи державних банків у 2016 р. різко збільшилася конкуренція серед приватних вітчизняних банків на ринку депозитних послуг для фізичних осіб; рівень конкуренції серед іноземних банків на даному сегменті ринку є достатньо високим
Іноземні	83,92	45,78	81,01	53,02		
Приватні вітчизняні	30,96	28,83	8,14	72,75		
<b>Сегмент ринку: залучення депозитів від юридичних осіб</b>						
Державні вітчизняні	5,85	0,78	3,64	57,91		рівень конкуренції серед групи державних та приватних банків України з позиції залучення коштів від юридичних осіб поступово збільшується, що стало можливим за рахунок націоналізації Приватбанку; іноземні банки функціонують в умовах конкурентного ринкового середовища з позиції залучення коштів від юридичних осіб
Іноземні	90,20	48,72	74,55	60,03		
Приватні вітчизняні	50,11	42,61	9,59	19,45		
<b>Сегмент ринку: кредитування корпоративних клієнтів</b>						
Державні вітчизняні	1,80	0,36	0,40	0,17		Сегмент ринку банківських послуг, що характеризує кредитування корпоративних клієнтів, відзначається високим рівнем монополізації серед усіх груп банків (державних вітчизняних, іноземних, приватних вітчизняних)
Іноземні	28,92	14,61	25,73	18,38		
Приватні вітчизняні	13,11	19,20	3,17	14,33		
<b>Сегмент ринку: кредитування індивідуальних клієнтів</b>						
Державні вітчизняні	38,84	10,86	8,82	0,37		рівень конкуренції серед державних вітчизняних та іноземних банків на ринку кредитування індивідуальних клієнтів стрімко знижується та характеризується наявністю окремих банків-лідерів з поміж державних та іноземних банківських установ у даному сегменті ринку; стан конкурентного середовища на ринку кредитування індивідуальних клієнтів серед приватних вітчизняних банків покращується
Іноземні	95,11	21,50	33,64	3,10		
Приватні вітчизняні	37,57	44,42	6,25	32,81		
<b>Сегмент ринку: проведення операцій з цінними паперами</b>						
Державні вітчизняні	25,14	3,36	5,01	73,47		на сегменті ринку банківських послуг, що включає проведення операцій з цінними паперами, відзначається поступове зниження рівня конкуренції серед іноземних та приватних вітчизняних банків, тоді як стрімко зросла конкуренція серед державних вітчизняних банків
Іноземні	8,45	12,99	11,57	9,14		
Приватні вітчизняні	10,56	61,29	13,19	2,66		
<b>Сегмент ринку: здійснення комісійної діяльності</b>						
Державні вітчизняні	5,57	1,12	1,24	0,53		група державних вітчизняних банків є найбільш монополізованими з позиції здійснення комісійної діяльності; іноземні та приватні вітчизняні банки в даному сегменті ринку функціонують в умовах помірного конкурентного середовища
Іноземні	96,46	48,71	85,81	61,30		
Приватні вітчизняні	43,73	64,05	10,58	47,79		

Здійснені практичні розрахунки дозволили побудувати рейтинги стратегічних позицій всіх банків України за 2013- 2016 рр. окремо по кожному з 6 досліджуваних сегментів РБП. Така аналітична база має практичне значення для менеджменту банків в контексті коригування стратегій їх розвитку, удосконалення їх продуктової та цінової політик, механізмів стимулювання збуту тощо.



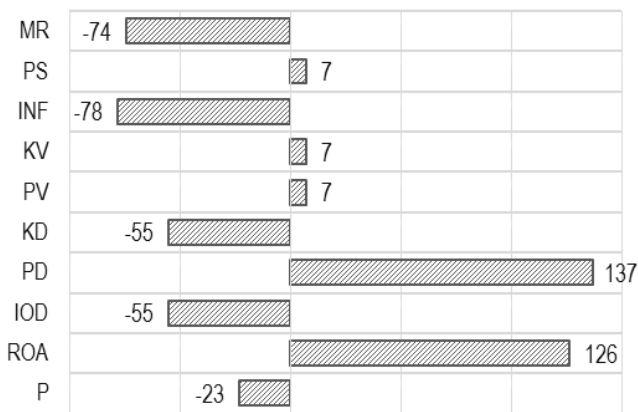
**Рисунок 2 – Науково-методичний підхід до оцінювання стратегічної позиції банку на сегменті РБП**

Для формування СУБ важливо оцінити ефективність його зусиль щодо зміцнення стратегічної позиції на РБП в ретроспективі та визначити невикористані резерви порівняно з банками-лідерами РБП. Для вирішення цього завдання в роботі запропоновано науково-методичний підхід, який базується на застосуванні інструментарію фронтірного аналізу (DEA-аналізу), що дозволяє: 1) визначити для кожного року найбільш суттєвих трансформацій БСУ перелік банків-лідерів (за методологію DEA-аналізу саме їх параметри формують фронтір, тобто межу ефективності), які найбільш ефективно здійснюють управління власною стратегічною позицією на РБП; 2) розрахувати значення ефективності управління стратегічною позицією кожного банку у відсотках до рівня ефективності банків-лідерів; 3) за допомогою програмного комплексу Banxia Frontier Analyst розрахувати рівень невикористаного потенціалу (резерву) управління стратегічною позицією по кожному параметру як для кожного банку окремо, так і узагальнено для груп банків. Параметрами дослідження обрано індикатори результатів діяльності банку в кожному році (частка банку на ринку за обсягом активів, рівень їх рентабельності, обсяги торгового результату, іншого операційного доходу, процентних та комісійних доходів відносно активів) та витрат на досягнення цих результатів (процентних, комісійних витрат, витрат на операції з цінними паперами, відрахувань до резервів, витрат на маркетинг та рекламу, на утримання персоналу та структурних підрозділів банку відносно активів). Запропонований підхід передбачає наступну черговість розрахунків: 1) формується вхідний масив інформації по всім банкам БСУ за період найбільш суттєвих трансформацій (в даній роботі – 2013-2016 рр.) щодо кожного параметру результатів та витрат; 2) для врахування вітчизняної специфіки та особливостей трансформаційного періоду здійснюється відбір найбільш релевантних з цих параметрів за допомогою методу кам'янистого осипу; 3) для визначення сили впливу кожного з релевантних параметрів результатів та витрат банку на ефективність управління стратегічною позицією банку на РБП за допомогою алгоритму Фішберна розраховуються вагові коефіцієнти; 4) будується модель дробно-лінійного програмування, яка дозволяє для кожного банку визначити, при яких значеннях релевантних параметрів ефективність управління стратегічною позицією на РБП (співвідношення суми зважених результатів на суму зважених витрат) в кожному з досліджуваних років буде максимальною. На рис. 3 представлені фрагменти результатів практичних розрахунків за даною моделлю: для кожного банку визначено рівень невикористаного потенціалу по кожному параметру порівняно з банками-лідерами відповідної групи (іноземні банки, державні та приватні вітчизняні банки), побудовано карти управління стратегічними позиціями на РБП з визначенням пріоритетних векторів спрямування зусиль щодо їх зміцнення.

У третьому розділі «**Стратегії адаптації технологій управління банку до трансформаційних змін в банківській системі України**» досліджено вплив цифровізації банківництва на СУБ, механізм визначення готовності банківських працівників до трансформаційних змін в БСУ.

Назва банку	Рік			
	2013	2014	2015	2016
Ощадбанк	100,00	100,00	85,41	76,60
Укресімбанк	100,00	100,00	100,00	100,00
Укргазбанк	100,00	12,50	100,00	100,00
Приватбанк	32,57	43,79	100,00	2,55
Прокредит Банк	58,09	68,47	54,43	79,59
Креді Агріколь Банк	16,71	67,19	40,43	77,52
ОТП Банк	100,00	48,77	73,77	100,00
Укрсоцбанк	100,00	100,00	46,24	91,53
Індустріалбанк	74,98	100,00	15,98	75,20
Банк Восток	100,00	100,00	67,21	81,45
Мегабанк	87,20	90,35	5,59	97,02
Банк Кредит-Дніпро	79,18	30,73	68,90	49,29

За – Динаміка рівня ефективності управління стратегічною позицією банку (100% - банки-лідери)



Зв – Карта потенціалу (використаного (додатні значення) та невикористаного, резервного (від'ємні значення)) управління стратегічною позицією Укрсоцбанку у 2016 р. (приклад)

частка банку на ринку за активами (P); рівень рентабельності активів (ROA); співвідношення обсягу іншого операційного доходу банку до його активів (IOD); співвідношення процентних доходів до активів банку (PD), співвідношення комісійних доходів до активів банку (KD); 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)

### Рисунок 3 – Результати оцінювання ефективності управління стратегічною позицією банку на РБП

Найважливішими трансформаційними змінами в БСУ, які здійснюють вплив на СУБ, є цифровізація внутрішньобанківських бізнес-процесів та діджиталізація банківських послуг, адаптація до яких відбувається через технологічне забезпечення діяльності банку (розробка та запровадження нових ІТ-рішень) та зміну інфраструктури надання послуг (зменшення кількості відділень на користь розширення мережі та можливостей онлайн-обслуговування). Основними параметрами, що характеризують ступінь впровадження технологічних інновацій в банку, запропоновано вважати:  $L_a$  та  $T_s$  – можливість (бінарна оцінка) оформ-

Показник	Рік			
	2013	2014	2015	2016
Група державних вітчизняних банків				
P	9.37	17.26	-9.11	-9.6
ROA	10.76	76.44	8.33	-7.39
IOD	11.96	-1.04	61.81	-9.82
PD	14.36	0.28	-0.98	-8.12
KD	10.68	-0.32	-4.39	-12.35
PV	10.97	0.28	1.12	-9.36
KV	7.34	-0.15	-3.32	-13.03
INF	3.72	-1.66	-9.33	-12.04
PS	10.59	-0.76	0.58	-9.57
MR	10.26	-1.81	-1.03	-8.73
Група банків іноземних банківських груп				
P	3.38	34.18	4.61	5.31
ROA	63.97	18.6	37.22	-0.05
IOD	30.97	35.62	51.16	68.57
PD	-0.31	-1.96	-1.45	1.48
KD	-0.1	-1.91	-0.75	-4.87
PV	-0.05	0.33	-0.1	1.1
KV	-0.52	0.29	-1.75	-0.93
INF	0.11	-1.28	-1.21	-8.37
PS	-0.35	-2.58	-0.81	-1.43
MR	-0.26	-3.27	-0.92	-7.89
Група приватних вітчизняних банків				
P	10.84	1.05	33.43	28,18
ROA	0.99	-1.96	-0.13	-0,89
IOD	78.85	84.65	65.04	57,65
PD	-0.58	-2.26	-0.2	-0,78
KD	-0.2	-1.38	0.07	2,26
PV	0.14	-2.98	-0.21	-1,41
KV	-1.34	-1.05	-0.19	0,2
INF	-5.07	-0.97	-0.05	-1,77
PS	-1.94	0.49	-0.31	-2,22
MR	0.05	-3.21	-0.36	-4,64

Зб – Рівень потенціалу управління стратегічною позицією для груп банків

лення відповідно кредитних заявок та проведення swift-переказів через сайт банку;  $A_{ios}$ ,  $A_{andr}$ ,  $A_w$  – наявність (бінарна оцінка) банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційних системах відповідно IOS, Android та Windows. Параметрами функціонального (інфраструктурного) забезпечення цифровізації діяльності банку є:  $F_n$  – кількість відділень;  $B_n$  – кількість банкоматів;  $C_n$  – кількість активних платіжних карток;  $T_n$  – кількість платіжних терміналів. В роботі розроблено методичні засади моделювання впливу зміни цих параметрів на ефективність управління стратегічною позицією банку на РБП ( $E_b$ ). Моделювання здійснювалося в наступній послідовності:

1. Узагальнено статистичну інформацію щодо технологічних та інфраструктурних змін, обумовлених цифровізацією банківництва, за 2014-2016 рр. для 7-ми банків України: Приватбанк, ПУМБ, Укрсоцбанк, Укрсіббанк, Укрексімбанк, Альфа-банк, ОТП банк (вибіркова сукупність, яка включає банки з різних груп за класифікацією НБУ щодо джерела походження капіталу).
2. Стандартизація даних з використанням методу природньої нормалізації для приведення всіх параметрів у співставний вигляд (від 0 до 1).
3. Відбір методом головних компонент показників, які для 3-х досліджуваних років трансформаційного періоду БСУ та 7 банків є найбільш релевантними (за розрахунками такими параметрами виявилися:  $L_a$ ,  $A_{andr}$ ,  $T_n$ ,  $F_n$ ,  $B_n$ ).
4. За допомогою програмного комплексу Statistica 10 (модуль – причинне моделювання) побудовані системи структурних рівнянь по вибірці банків:

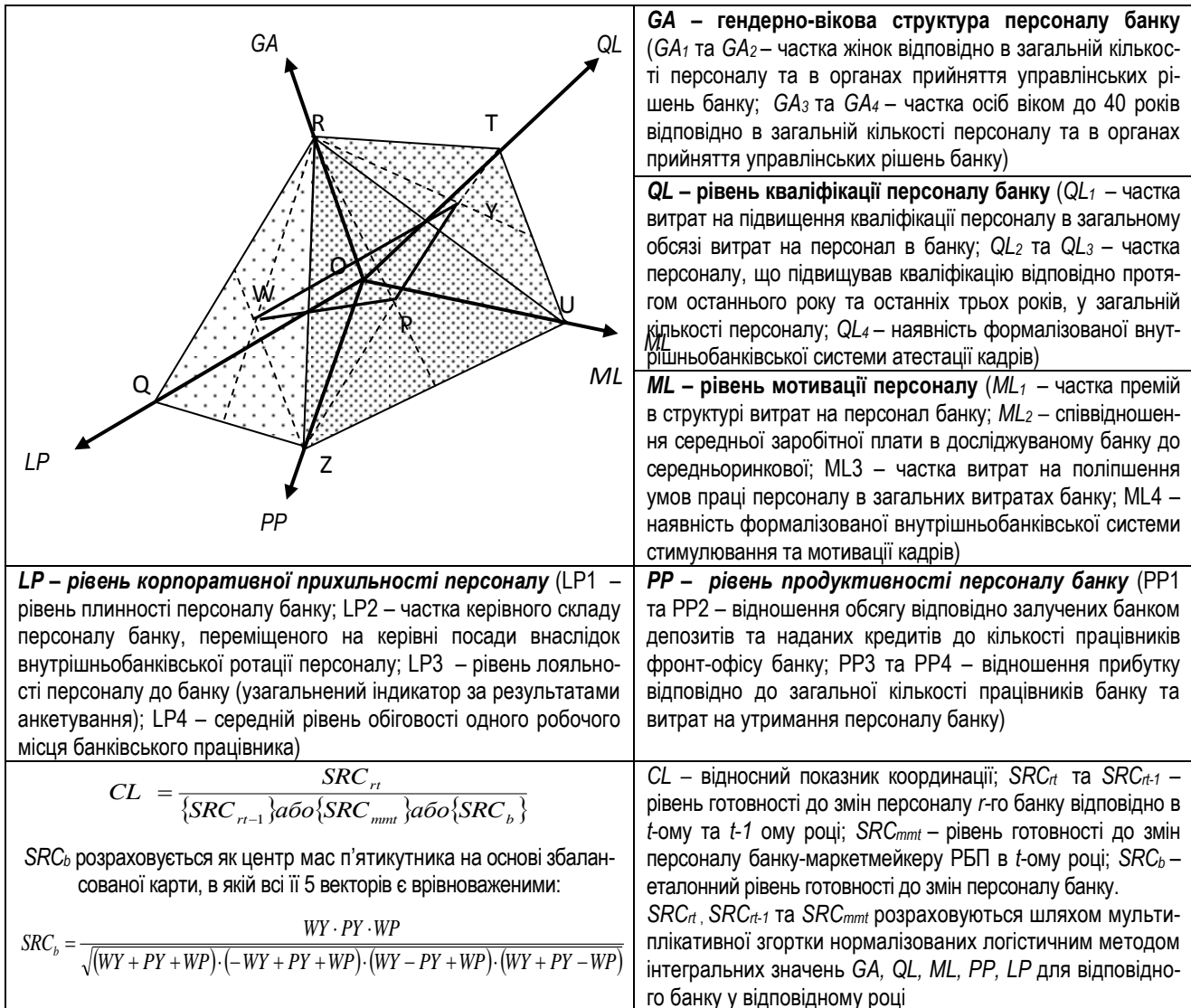
$$\begin{array}{l}
 \text{2014-2015 рр.} \\
 \left\{ \begin{array}{l}
 F_n = 0.996 \cdot F_s + 0.009 \\
 B_n = F_s \\
 T_n = 0.996 \cdot F_s + 0.500 \\
 L_a = T_s + 0.933 \\
 A_{andr} = 3.873 \cdot T_s \\
 T_n = 0.019 \cdot T_s \\
 T_s = 0.168 \cdot F_s + 0.363 \\
 E_b = -0.006 \cdot F_s + 1.449 \cdot T_s + 0.039
 \end{array} \right.
 \end{array}
 \qquad
 \begin{array}{l}
 \text{2015-2016 рр.} \\
 \left\{ \begin{array}{l}
 F_n = 0.663 \cdot F_s + 0.222 \\
 B_n = 0.477 \cdot F_s \\
 T_n = -0.283 \cdot F_s + 0.500 \\
 L_a = T_s \\
 A_{andr} = 0.500 \cdot T_s + 0.210 \\
 T_n = 0.500 \cdot T_s \\
 E_b = -0.040 \cdot F_s + 1.974 \cdot T_s \\
 T_s = 0.500 \cdot F_s + 0.254
 \end{array} \right.
 \end{array}
 \quad (2)$$

де  $F_s$  та  $T_s$  – латентні змінні, які автоматично визначаються програмою Statistica 10 як узагальнюючі характеристики рівнів відповідно інфраструктурного та технологічного забезпечення процесів цифровізації по сукупності банків.

Побудовані структурні рівняння свідчать, що в 2016-2015 рр. зростання на 1% рівня  $T_s$  супроводжується збільшенням  $E_b$  на 1,974% (отримані дані на 0,525 процентних пункти більші порівняно з 2015-2014 рр.), тоді як зростання рівня  $F_s$  на 1% супроводжується зменшенням  $E_b$  на 0,04 % (в 2015-2014 рр. зменшення складало 0,06%). Тобто внаслідок цифровізації банківництва стратегічна позиція банку на РБП в значно більшій мірі визначається якістю та зручністю надання послуг через мобільні додатки та сайт банку, ніж через традиційні відділення, банкомати та платіжні термінали.



Важливою складовою забезпечення ефективності та швидкості адаптації банку до трансформаційних процесів в БСУ є стратегічне управління персоналом банку, зокрема в напрямку формування його готовності до змін. Поточний її рівень запропоновано оцінювати за допомогою відносного показника координації ( $CL$ ), а вибір відповідного інструментарію СУБ здійснювати на основі п'ятивекторної карти готовності банківського персоналу до змін (рис. 4).



**Рисунок 4 – Логіко-структурна схема визначення рівня готовності персоналу банку до трансформаційних змін в БСУ**

Відносний показник координації  $CL$  може приймати значення від 0 до 1 (чим він вище, тим більшою є поточна динаміка пристосування персоналу досліджуваного банку до трансформаційних змін в БСУ відносно попереднього року або банку-лідера чи еталону). Зміщення центру мас в бік одного або декількох векторів на графічному зображенні п'ятивекторної карти дозволяє банку окреслити ті проблемні напрямки у сфері управління персоналом, щодо яких слід застосовувати регулюючі заходи СУБ.

## ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення науково прикладного завдання розвитку теоретичних положень та науково-методичних підходів до СУБ в контексті трансформації БСУ.

За результатами дисертаційного дослідження зроблено такі висновки:

1. На основі поєднання процесного, цільового, системного та комплексного підходів запропоновано розуміти СУБ 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 РБП у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням ресурсного та функціонального потенціалу банку.

2. В процесі формування СУБ трансформаційні зміни в БСУ 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. Формуванні СУБ повинно включати наступні елементи: дослідження пріоритетних сегментів РБП, 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 сегментів РБП. Результати дистрибутивно-лагової моделі, яка дозволила реалізувати всі елементи процесу формування СУБ 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 РБП спостерігається в розрізі залучення депозитів від юридичних осіб; 3) найбільш монополізованим є сегмент РБП пов'язаний з кредитуванням корпоративних клієнтів.

4. Визначення стратегічної позиції банку на відповідному сегменті РБП 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 2013- 2016 рр. для кожного сегменту РБП. Лідруючі позиції в 2016 р. майже на кожному сегментів РБП займають державні банки: Приватбанк та Ощадбанк.

5. Оцінювання рівня ефективності та обсягу резервів банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на РБП необхідно здійснювати використовуючи інструментарій фронтірного аналізу (DEA-аналізу). Побудовані на основі практик банків України дозволили встановити, що в 2017 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 СУБ встановлено, що значно більший вплив на стратегічну позицію банку на РБП 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 РБП розроблено науково-методичний підхід на основі причинного моделювання. Його реалізація дозволила встановити, що в 2015-2016 рр. зростання на 1% рівня технологічного забезпечення банку призводить до зростання його ефективності управління на 1,974%. Результати розрахунків за 2014-2015 рр. свідчать про зростання важливості технологічної складової в СУБ, оскільки вплив між технологічним забезпеченням та ефективністю банку складав 1,449%.

8. Рівень готовності персоналу банку до трансформаційних змін в БСУ 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 ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

### *Публікації у наукових фахових виданнях України*

1. Гребенюк Н. В. Значимість зовнішніх факторів впливу в управлінні банком в сучасних умовах. Вісник Львівської комерційної академії: зб. наук. пр. Серія економічна. 2014. Випуск 46. С. 257-261 (0,49 д.а.).

2. Гребенюк Н. В. Логістика в управлінні банком в сучасних умовах ведення бізнесу. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України. 2014. № 39. С. 53-61 (0,48 д.а.).

3. Гребенюк Н. В. Технологія управління банком: укомплектування персоналом установ АТ «ОЩАДБАНК». Вісник Хмельницького національного університету (*РИНЦ, Index Copernicus, Google Scholar*). 2014. № 5. Т. 1 (216) С. 75-79 (0,43 д.а.).

4. Гребенюк Н. В. Формування технологій стратегічного управління банком з урахуванням функціональних особливостей. Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство (*Index Copernicus*). 2016. Випуск 7. С. 92-96 (0,47 д.а.).

5. Гребенюк Н. В. Формування підходу до оцінювання ефективності банків України в сучасних умовах розвитку вітчизняної фінансової системи. Ефективна економіка (*Index Copernicus, Google Scholar*). 2017. № 1. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5847> (0,49 д.а.).

6. Гребенюк Н. В. Оцінювання інноваційної складової маркетингової діяльності банку та визначення її впливу на ефективність функціонування банку. Маркетинг і менеджмент інновацій (*Web of Science*). 2017. № 3. С. 111-125 (0,97).

7. Гребенюк Н. В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. Науковий вісник НЛТУ України (*Index Copernicus, WorldCat*). 2017. № 7 т. 27. С 65- 69 (0,56 д.а.).

**Публікації в інших наукових виданнях України та  
в зарубіжних наукових виданнях**

8. Гребенюк Н. Управління банком в Україні: від кризи до кризи. Scientific and education journal “The genesis of genius” (*РИНЦ*). 2014. № 2. Р. 63-68 (0,42 д.а.).

9. Grebeniuk N. Technology of bank management in Ukraine. The advanced science journal (*Index Copernicus, Google Scholar*). 2014. № 6. Р. 71-74 (0,36 д.а.).

10. Grebeniuk N., Mehdi Jinan M. Features of foreign investors evaluating the level of competition in the banking market. Financial Markets, Institutions and Risks (*Elektronische, Ulrichsweb, WorldCat та ін.*). 2017. № 3. Р. 99-107. (0,71 д.а.). *Особистий внесок: розроблені методичні засади до оцінювання рівня конкуренції на різних сегментах ринку банківських послуг (0,51 друк. арк.).*

**Публікації у збірниках матеріалів конференцій**

11. Гребенюк Н. В. Сучасний стан і проблеми розвитку банківської системи України. Фінансовий потенціал регіонів України в умовах ринкової економіки: праці міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 16-17 березня 2006 р.). Чернівці, 2006. С. 119-122 (0,13 д.а.).

12. Гребенюк Н. В. Управління персоналом як основний елемент менеджменту банку. Регіональна економіка та проблеми муніципального розвитку : зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7-8 лютого 2014 р.). Київ, 2014. С. 25-28 (0,17 д.а.).

13. Гребенюк Н. В. Технологія управління банком та його функціональні особливості в сучасних умовах. Механізми регулювання соціально-економічним розвитком в умовах глобалізації : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та студентів (м. Чернівці, 21 березня 2014р.), Чернівці. 2014. С. 73-76 (0,18 д.а.).

14. Гребенюк Н. В. Стратегічне управління банком в сучасних умовах. Стратегічні складові фінансової стійкості та безпеки банківської системи та фінансових ринків України: зб. наук. пр. Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 15-16 травня 2014 р.) Дніпропетровськ, 2014. С. 25-28 (0,15 д.а.).

15. Гребенюк Н. В. Технологія управління банком: ефективність чи результативність? Сучасні тенденції в економіці та управлінні: новий погляд: V міжнародна науково-практична конференція (м. Донецьк, 13-14 червня 2014 р.). Донецьк, 2014. С. 55-58 (0,12 д.а.).

16. 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 (0,14 д.а.).

17. Гребенюк Н. Управління банком: необхідність впровадження моделі компетенцій персоналу. Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні та практичні аспекти : зб. тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 15-16 серпня 2014 р.). Одеса, 2014. – Ч. 2. – С. 10-13 (0,13 д.а.).

18. Гребенюк Н. Мезосередовище: вплив на технологію управління банками. Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 2-4 жовтня 2014 р.). Хмельницький, 2014. С. 69-71 (0,11 д.а.).

19. Гребенюк Н. В. КРІ як технологія управління людськими ресурсами банку. Інноваційні виміри розвитку економіки в умовах глобалізації: матеріали Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 70-річчю Буковинського державного фінансово-економічного університету (м. Чернівці, 15 жовтня 2014 р.). Чернівці, 2014. С. 243-246 (0,12 д.а.).

20. Гребенюк Н.В. Інститут кураторства в системі управління банком. Шляхи стабілізації фінансово-економічного стану країни: Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 23-24 жовтня 2015 р.). Львів, 2015. С. 103-105 (0,13 д.а.).

21. Гребенюк Н.В. Обґрунтування доцільності формування технології управління банком з урахуванням функціональних особливостей. Перспективні питання економіки та управління: Міжнародної науково-практичної конференції (м. Монреаль, 26-30 жовтня 2015 р.) Монреаль, 2015. С. 214-217 (0,16 д.а.).

22. Гребенюк Н.В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації української банківської системи. Сталий розвиток 2030: Міжнародна міждисциплінарна конференція (м. Будапешт, 16-17 жовтня 2017 р.). Будапешт, 2017. С. 157-159 (0,11 д.а.).

## АНОТАЦІЯ

Гребенюк Н.В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит. – Сумський державний університет, Суми, 2018.

В дисертації досліджено основні напрямки та еволюцію трансформації банківської системи України, обґрунтовано їх вплив на стратегічне управління банком, уточнено сутність цього поняття, запропоновано підходи до діагностики ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг України, визначення стратегічної позиції банку на них, оцінювання ефективності діяльності банку щодо зміцнення цієї стратегічної позиції, поглиблено методичний інструментарій обґрунтування впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банком та визначення готовності банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі.

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

## АННОТАЦІЯ

Гребенюк Н.В. Стратегическое управление банком в контексте трансформации банковской системы Украины. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.08 – Деньги, финансы и кредит. – Сумский государственный университет, Сумы, 2018.

В диссертации стратегическое управление банком предложено понимать как таргетированную во времени, по исполнителям и ресурсам деятельность, направленную достижение качественных и количественных целевых ориентиров развития банка, укрепление его стратегической позиции на приоритетных сегментах рынка банковских услуг в ответ на вызовы внешней и внутренней среды с учетом ресурсного и функционального потенциала банка.

Для определения стратегической позиции банка на различных сегментах рынка банковских услуг разработано эконометрическую модель, которая учитывает силу рыночного давления по объему и прибыли, разрыв между исследуемым банком и лидером с учетом степени однородности рыночного сегмента.

Предложена дистрибутивно-лаговая модель для динамической диагностики сегментов рынка банковских услуг по их привлекательности для участников, концентрации и емкости, учитывающая накопленные последствия трансформационных процессов, различные источники и возможности финансового обеспечения у банков различной формы собственности и резидентности.

Для оценки эффективности управления стратегической позицией банка на рынке банковских услуг разработана модель дробно-линейного программирования, определяющая уровень неиспользованного банком потенциала по наиболее релевантным параметрам результатов и затрат банка по сравнению с банками-лидерами соответствующей группы (иностранные банки, государственные и частные отечественные банки).

Разработан методический подход, который позволяет оценить влияние технологических инноваций (мобильные приложения и обслуживание через сайт банка) и трансформации инфраструктуры предоставления банком услуг

(соотношение точек of-line и on-line обслуживания в общей сети банка) на эффективность управления его стратегической позицией на рынке.

Для определения готовности банковских работников к трансформационным процессам в банковской системе предложено подход, учитывающий параметры гендерно-возрастной структуры, уровня квалификации, мотивации, производительности и корпоративной приверженности персонала банка. Подход основан на использовании метода центра масс, пятивекторной карты и показателя координации как соотношения уровня адаптации персонала к изменениям в текущем году относительно предыдущего года или банка-лидера, или эталона.

Ключевые слова: трансформация банковской системы, стратегическое управление банком, рыночная среда, рынок банковских услуг, стратегическая позиция банка, цифровизация банкинга, управления персоналом банка.

### **SUMMARY**

Grebeniuk N.V. Strategic management of the bank in the context of the transformation of the banking system of Ukraine. – Manuscript. Thesis for the degree of Candidate of Economic Sciences in specialty 08.00.08 – Money, Finance and Credit. Sumy State University, Sumy, 2018. The main directions and evolution of the transformation of banking system in Ukraine are investigated in thesis, their influence on the strategic management of the bank is substantiated, the essence of this concept is clarified, approaches to diagnosing the market environment in various segments of Ukrainian banking market, the position of the bank on them, assessing the effectiveness of the bank activities to strengthen this strategic position, in-depth methodological tools for substantiating the impact on the development of banking for strategic bank management and determining the readiness of bank employees for transformational changes in the banking system.

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

Підп. до друку 24.01.2018 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman. Друк офсетний.  
Обл.-вид. арк. 1,0. Тираж 100 пр. Вид. №3/18.

Віддруковано у видавництві «Ярославна»,  
40030, Суми, вул. Горького, 2,  
тел.: +38-050-085-80-30

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
серія ДК №332 від 09.02.2001 р., видане Державни  
Комітетом інформаційної політики, телебачення  
та радіомовлення України