

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

УДК 658:336.71

*Миронов Ю. Б.,
yuriy@myronov.com, ORCID: 0000-0002-9015-506X,
Researcher ID: E-9613-2019*

к.е.н., доц., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

*Сватюк О. Р.,
svatuk@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0099-2532*

к.е.н., доц., завідувач кафедри економіки і маркетингу, Навчально-науковий інститут підприємництва та перспективних технологій, Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів

*Жеребило І. В.,
zherebilo@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3147-9590*

к.філос.н., доц., директор, Львівський навчально-науковий інститут ДВНЗ "Університет банківської справи", м. Львів

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВ

Анотація. Розглянуто сучасні підходи науковців щодо поняття стратегічного управління діяльністю банківських установ. Порівняно проблематику діяльності банків відповідно до кризових умов сьогодення. Охарактеризовано систему управління банком на основі стратегії поступового згорання роздрібною мережі та діджиталізації менеджменту за такими напрямками: розроблення онлайн-стратегії поступового згорання філії банку, орієнтованої на цільову аудиторію; удосконалення організаційної структури банку на основі підвищення ролі менеджера з соціальних мереж; скорочення чисельності працівників; оновлення терміналів самообслуговування та впровадження багатоканального технологічного забезпечення; покращення онлайн-системи клієнтської інтернет-підтримки; пошукова оптимізація сайту; використання всіх можливостей соціальних мереж; покращення контент-маркетингу, мобільної та медійної реклами, кастомізованих повідомлень для кожного користувача банку. Визначено етапи стратегічного управління за умов діджиталізації діяльності банківських установ. Висвітлено особливості декомпозиції цифрового стратегічного управління банківськими послугами для визначення можливостей швидкого задоволення попиту клієнтів та послідовної його реалізації у банку. Специфічну увагу приділено питанням розробки ефективної системи клієнтської підтримки, побудованої на брендингу. Визначено характерні риси сучасної фінансової системи. Обґрунтовано доцільність використання положень нової фінансової системи, яка народжується в колаборації традиційних банків і фінтех-компаній. Охарактеризовано особливості впровадження digital-стратегії в АТ "Райффайзен Банк Аваль". Виокремлено ключові чинники підвищення довіри населення банківській системі за сучасних умов. Визначено перспективні напрями подальших наукових досліджень у даному напрямі.

Ключові слова: діджиталізація; стратегія цифровізації; стратегічний менеджмент; банківська система; онлайн-банкінг.

*Myronov Yu. B.,
yuriy@myronov.com, ORCID: 0000-0002-9015-506X,
Researcher ID: E-9613-2019*

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

*Svatiuk O. R.,
svatuk@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0099-2532,*

Ph.D., Associate Professor, Head of the Department of Economics and Marketing, Educational and Scientific Institute of Entrepreneurship and Advanced Technologies, Lviv Polytechnic National University, Lviv

Zherebylo I. V.,

zherebilo@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3147-9590,

Ph.D., Associate Professor, Director, Lviv Educational and Scientific Institute of Banking University, Lviv

IMPROVEMENT OF STRATEGY AND DIGITALIZATION OF BANKS MANAGEMENT

Abstract. *Modern approaches of scientists to the concept of strategic management of banking institutions are considered. Comparative issues of banks' activity in accordance with today's crisis conditions are considered. The bank management system is characterized on the basis of the strategy of gradual enfolding of the retail network and digitalization of management in the following areas: development of an online strategy for the gradual closure of the bank's branches, focused on the target audience; improving the organizational structure of the bank based on increasing the role of social media manager; reduction of the employees number; renewal of self-service terminals and introduction of multi-channel technological support; improving the online customer support system; search engine optimization; use of all opportunities of social networks; improving of content marketing, mobile and media advertising, customized messages for each bank client. The stages of strategic management under the conditions of digitalization of banking institutions are determined. The peculiarities of decomposition of digital strategic management of banking services for determining the possibilities of fast satisfaction of customer demand and its consistent implementation in the bank are highlighted. Particular attention is paid to the development of an effective customer support system based on branding. The characteristic features of the modern financial system are determined. The expediency of using the provisions of the new financial system, which is born in the collaboration of traditional banks and fintech companies, is substantiated. The peculiarities of digital strategy introduction in "Raiffeisen Bank Aval" JSC are characterized. The key factors of increasing public confidence in the banking system in modern conditions are highlighted. Perspective directions of further scientific researches in this direction are determined.*

Keywords: digitalization; digital strategy; strategic management; banking system; online banking.

JEL Classification: G21; M15.

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-15>

Постановка проблеми. Криза становить загрозу не лише для прибутковості діяльності банків, але й загалом для їхнього функціонування. Істотними причинами припинення діяльності банків є їхня неспроможність нейтралізувати ризики в банківській системі та забезпечити цифровізацію діяльності. А також платити за своїми зобов'язаннями, що викликано недостатністю ресурсної бази й розміру статутного капіталу в перерахунку на матеріальні цінності. За нинішніми мірками банківська система – повільна щодо цифрових каналів, дорога, навіть локальна. Банки одержимі ідеями контролю й централізації, а тому вони будують власні центри обробки даних і розробляють приватну економічну безпеку баз даних та мереж, а це значні операційні витрати. Посідаючи великий масив даних, банки не використовують їх у повній мірі. Повільність цифровізації банківської системи особливо проявляється у міжнародних платіжних документах – через урядові заходи з боротьби з відмиванням грошей та ухиленням від податків. Централізована модель управління грошово-кредитною системою, яка орієнтована на національну економіку, потребує змін стратегії, діджиталізації діяльності та менеджменту банків. Усе вищезазначене і визначає актуальність досліджуваних теми, а саме: необхідність проведення детального опрацювань у сфері стратегічного менеджменту банків з метою виведення діяльності вітчизняних банківських установ на новий рівень діджиталізації менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження щодо стратегічного управління охоплюють аналіз та планування, що висвітлено в закордонних та вітчизняних працях. Фундаментальними положеннями з питань банківської стратегії, її основних засад, стратегічного й тактичного планування є напрацювання Дж. Сінкі [1]. Дослідження українських науковців О. Вовчак, О. Кириченко, Т. Васильєвої, С. Козьменко, І. Школьник щодо проблем банківських стратегій базується на інвестиціях закордонних банків у філії в Україні, що охоплює як бізнес загалом, так і менеджмент порізно [2; 3]. Г. Чепелюк, А. Лісняк радять враховувати у процесі стратегічного планування ринкові переваги, імідж банків, індекси конкурентної спроможності установ в кризовий період [4; 5]. Наведені аспекти широко охоплюють мету й завдання діяльності кредитної установи. У працях Л. Примостки, О. Шелест, О. Скрипниченко в основу фундаментальних та прикладних досліджень теорії менеджменту банків покладено інноваційний досвід економічно розвинених країн ЄС, який адаптований до умов України [6; 7].

Кардинальні зміни діджиталізації банків описав Бретт Кінг, говорячи про тенденції з 2012 р. у галузі фінансових послуг і платежів – від глобальної боротьби за монополізацію мобільного гаманця до використання хмарних сервісів, від революції в області соціальних мереж до появи споживачів, яким банки (як будівлі) взагалі не потрібні [8]. Напрями діяльності традиційних банків описав

Кріс Скіннер, зокрема обґрунтував погляди на економіко-політичні аспекти нової фінансової системи, використання блокчейну, мобільних технологій для створення Інтернету цінностей [9].

Стосовно вітчизняного банківського середовища А. Гулей, С. Гулей охарактеризували цифрову трансформацію та нових учасників фінансового ринку [10].

Постановка завдання. Метою статті є дослідження стратегії та змін у діджиталізації діяльності банку для розкриття взаємозв'язку між основними елементами стратегії за умов спаду економіки й посилення конкурентної боротьби на фінансових ринках. Тому дослідження ґрунтується на підходах розробки напрямів змін та удосконаленні стратегічного управління в банку в контексті формування його конкурентних переваг на основі використання досвіду банку з іноземним капіталом АТ "Райффайзен Банк Аваль".

Виклад основного матеріалу дослідження. З урахуванням теперішніх наукових підходів до визначення стратегічного управління поняття "стратегічне управління банком" розглядають зазвичай з таких позицій:

1) як процес визначення ключових пріоритетів у "діяльності та відповідної розробки й реалізації сценаріїв розвитку й планів заходів, що сприяють виконанню місії банку та успішному досягненню встановлених цілей" [3, с. 8];

2) як "управлінський процес підтримання відповідності між цілями банку і наявними ресурсами в умовах постійної зміни ринку і правил державного регулювання" [11].

При цьому автори в роботах [5; 6] характеризують "стратегічне управління діяльністю банку" як певний вид управлінської діяльності, спрямований на формування бажаного "економічного стану конкретного об'єкта в розглянутій сфері, досяжного в довгостроковій (але доступній для огляду) перспективі та такого, що допускає істотну зміну якісних характеристик його розвитку", що має необоротні чи довготермінові наслідки.

О. Шелест, О. Скрипниченко зазначають: "Правильно обрана банком стратегія в процесі реалізації повністю відповідає як внутрішнім, так і зовнішнім чинникам його діяльності, дає банку конкурентну перевагу, що сприяє підвищенню інтенсивності його діяльності, цілеспрямована на підтримку довгострокової ділової активності банку" [7].

Конкурентна позиція банку прямо та обернено взаємопов'язана зі стратегічним управлінням та стратегічним плануванням. У стратегічному управлінні й плануванні конкурентоспроможність виступає одним із цільових орієнтирів. Важливим є визначення бачення, місії та стратегічних цілей банку, які виступають засадничими підвалинами реалізації загальної стратегії його розвитку як цілісної системи (що доводить необхідність ще й системного підходу). Зазвичай на даному етапі використовують такі інструменти, як: технологія "дерева цілей", модель Менделоу та інші [1, с. 454]. Стратегія банку при цьому виступає як концепція

згортання діяльності дрібних філій, а стратегічний аналіз є синтезом управлінських та аналітичних функцій у відділеннях-флагманах. Робочі години філій обмежені, digital-банк працює цілодобово. Це дозволяє топ-менеджменту кредитної установи як максимально використати внутрішній потенціал, так і скористатися сприятливими зовнішніми чинниками чи мінімізувати втрати за умов негативних для банку подій на ринку. Зрозуміло, що з'явиться велика чисельність звільнених банківських працівників як негативна сторона цих змін.

Визначення місця банку на ринку повинно проводитися за посередництвом ситуаційного аналізу. "Ситуаційний аудит і SWOT-аналіз допомагають менеджерам визначити альтернативні напрямки дій, сегментацію цільової аудиторії клієнтів, дати їм оцінку. Ідея полягає в тому, щоб, спираючись на сили та можливості, скоригувати чи елімінувати слабкості та загрози (сила і слабкість сприймаються як внутрішні чинники, а можливості та загрози – як зовнішні)" [3, с. 208].

Контекст місця розташування визначає основні пропозиції для клієнтів, наприклад банкомат біля університету пропонує рекламу кредитів на навчання та дебетові картки для зарахування стипендій. В автосервісі – пропозиції з автокредитів та страхування життя, при агентстві з продажу нерухомості є зміст розмістити рекламу з питань іпотеки. Ключова компетенція банку – це алгоритм розрахунку ризиків, який обробляє за секунди дані, що базуються на імені клієнта, його даті народження, поштової адресі й обставинах покупки.

Після визначення на попередніх етапах основних стратегічних напрямів та конкретних цілей розвитку "формується набір стратегічних альтернатив та, на основі оцінювання їхньої перспективності та вигідності з економічної точки зору, здійснюється відбір найкращої" [12, с. 275].

У світі спостерігається тенденція, за якої клієнти поступово перестають ходити в банківські відділення. Сьогодні за умов пандемії коронавірусу COVID-19 digital-стратегія в роздрібних філіях банків залежить від Інтернету та мобільного банкінгу, яким користується цільова аудиторія. Це вимагає детального вивчення проблем клієнтів, автоматизації терміналів самообслуговування. Першим прикладом були безконтактні картки лондонського Oyster або гонконгського Octopus. Vanco Original – перший бразильський цифровий банк, щороку аналізує особисті цілі своїх клієнтів. Якщо велике число клієнтів вказують, наприклад, як особисту мету – автомобіль певної марки, то банк може зробити гуртову закупівлю автомобілів зі знижкою й потім запропонувати клієнтам зробити покупку або взяти кредит. Виходить свого роду соціальний краудфандинг.

При стратегічному плануванні складається перелік питань, на які необхідно отримати відповідь менеджменту банку. У класичних організаційних структурах банків є такі питання, що суперечать успішним інноваціям. Наприклад, у філіях часом не розуміють, що відбувається в кол-центрі, а відділ, який керує терміналами самообслуговування, не

спілкується з відповідальними за Інтернет. Наслідком є затримки обробки трансакцій, проблеми в передачі даних, іноді навіть внутрішня конкуренція, якщо ключові результати відділів пов'язані зі залученням та утриманням клієнтів на певному каналі.

На етапі планування аналіз первинних даних дозволяє визначити джерела інформації, з яких надалі будуть братися дані, як саме клієнту зручно проводити різні типи трансакцій, і надавати альтернативи з урахуванням різних обставин.

Іншою проблемою інтернет-маркетологів і менеджерів нижчого рівня в організаційній структурі є недостатні повноваження впливу на бюджет покращення мобільного банкінгу, якості Інтернету, соціальних мереж та медіа. Під час підготовки до розробки digital-планів необхідно аналізувати структуру балансу установи, стан її дебіторської та кредиторської заборгованості, стан позабалансових рахунків. «Структура та якість активів і пасивів розглядається у динаміці, визначається частка прибуткових і неприбуткових активів, простроченої та сумнівної заборгованості. Структура доходів та витрат аналізується за групами, передбаченими планом рахунків та проводиться порівняння з аналогічним періодом минулого року» [9]. Визначається, які заходи проведені банком для забезпечення стабільної прибуткової практики, збільшення доходів, скорочення витрат, поліпшення якості активів. Специфічну увагу аналітики повинні присвятити аналізу кредитних операцій як основного джерела доходів банку. Для характеристики здатності банку залучати ресурси визначається частка коштів фізичних і юридичних осіб у загальній сумі зобов'язань, визначається тенденція щодо їхнього збільшення чи зменшення. Бретт Кінг у книзі «Банк 3.0» показує, як збільшується розрив між клієнтами й постачальниками фінансових послуг; як з'являються альтернативні можливості, які можуть обвалити банківську галузь. «Багатоканальність – умова виживання сучасних фінансових установ» [8].

Усі банки роблять акценти на новий рівень онлайн-обслуговування на оптимізованих сайтах банку, терміналах самообслуговування, мобільний банкінг. З поширенням Інтернету і мобільного банкінгу з'явилася абсолютно нова генерація клієнтів, які вкрай нетерплячі, сповнені скепсису, цинічні та уміють добиватися своїх потреб і мотивів.

Важливим етапом стратегічного управління є розробка ефективної системи клієнтської підтримки, побудованої на брендингу. На даному етапі розробляється система показників, використання якої служить інформаційною базою для прийняття рішень про необхідність внесення змін до обраної стратегії розвитку банку. На цьому етапі також доцільно застосовувати матричні методи, сценарний аналіз, методи прогнозування. Nootsuite у 2018 році визначав кількість інтернет-користувачів у світі, що зросла на 7 % і досягла позначки в 4,021

мільярда, що складає 53 % від усього населення Землі. При цьому використання соціальних медіа по всьому світу досягнуло позначки в 3196 мільярда користувачів (42,13 %). За дослідженнями «Цифрові технології 2020» (Digital 2020), Інтернет використовували понад 4,5 мільярда людей, тоді як користувачі соціальних медіа пройшли позначку 3,8 мільярда, тобто майже 60 % населення світу [13]. За таких умов просування в Інтернеті стає одним із найбільш перспективних та ефективних маркетингових інструментів.

Ще одним кроком до повного оновлення фінансової системи є цифровий банк. Це банк, який здійснив перехід від фізичної структури, базованої на будівлях і людях, до програм і серверів. Сучасне покоління зможе успішно користуватися послугами такого виду банку, чого не можна сповна сказати про старше покоління. Тому зрозумілим є те, що людство поки що не готове до стовідсоткової цифровізації банківської системи.

Покращенням цифрового, маркетингового управління в банку є підвищення повноважень менеджера з соціальних медіа на рівні віцепрезидента або директора і потужна команда. Соціальний медіа-маркетинг (SMM, Social Media Marketing) є комплексом «дій, які спрямовані на розкручування, просування і рекламу послуг або товарів компанії за допомогою соціальних ресурсів» [14].

Банк повинен мати «необхідні інструменти для надійного зберігання грошей, відповідного їхнього інвестування, зручного здійснення платежів усередині країни чи за кордоном, зручного перетворення безготівкових грошей у готівку при необхідності. Але «зараз банк – це не те, куди ви ходите, а те, що ви робите» – гасло Бретта Кінга [8].

Вагому роль у стратегічному плануванні банківських установ відіграє розробка digital-стратегії. Яскравим прикладом такого стратегічного планування є АТ «Райффайзен Банк Аваль», який ще з 2018 року працює на основі затвердженої digital-стратегії. Це охоплює створення Digital Hub, відкриття нових digital-відділень та розробку нових продуктів. Станом на 2019 рік впроваджено новий інтернет-банкінг для фізичних осіб Raiffeisen Online (392000 зареєстрованих клієнтів), оновлено мобільний додаток Raiffeisen Online (277000 користувачів), відремонтовано та відкрито 7 digital-відділень у чотирьох містах України, відповідно до нової концепції трансформації відділень впроваджено нову функціональну роль digital-амбасадора, який знайомить клієнтів з онлайн-каналами обслуговування у банку, запроваджено новий продукт Visa Checkout тощо.

При аналізі веб-сайту Райффайзен Банк Аваль (<https://aval.ua/>) за допомогою сервісів «Google Analytics» і «Google Data Studio» за 2019 р. отримано таку інформацію щодо здійснення операцій з використанням платіжних карток (рис. 1).



Рис. 1. Аналіз кількості операцій з використанням платіжних карток Райффайзен Банк Аваль
Джерело: інформація, отримана за допомогою сервісів “Google Analytics” і “Google Data Studio”

Результатом таких рішень керівництва банку є посилення його конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг, збільшення довіри клієнтів та залучення нових. За 2018-2020 роки АТ “Райффайзен Банк Аваль” відчув суттєві позитивні зміни діджиталізації стратегії, що охоплює створення Digital Hub, відкриття нових digital-відділень, втілення інновацій та розробку нових продуктів й пошуку можливостей. Як наслідок – зростання кількості споживачів банківських продуктів.

Характеристика активів АТ “Райффайзен Банк Аваль” у 2018 році – 73800,8 млн грн, що більше на 10 % до попереднього 2017 року; в 2019 році активи – 95159 млн грн (п’ята позиція в рейтингу). Видача кредитів клієнтам зросла на 27% і становила 47317,5 млн грн, а зобов’язання перед ним суттєво зросли до 58359,9 млн грн (збільшення 12%). За 2019 рік задекларовано 4749 млн грн прибутків [15]. Райффайзен Банк Аваль орієнтований на “середнього” споживача, забезпечуючи нижчу ціну на банківські послуги. Таким чином, банк захищений від конкурентів своїми ціновими перевагами. Його нижчі ціни означають також, що вони менш чутливі до несприятливих зовнішніх умов ринку, ніж у конкурентів.

Технологія оцінювання кредитної спроможності позичальника фізичної особи в АТ “Райффайзен Банк Аваль” така: аналіз кредитоспроможності потенційних позичальників; документальне оформлення кредитних відносин; моніторинг фінансового стану; моніторинг застави; контроль цільового використання кредитних ресурсів; контроль виконання умов кредитного договору; формування резервів. Результатом успішної взаємодії усіх елементів процесу формування кредитної політики банку є розроблення кредитної політики, “механізм

ефективної реалізації якої передбачає наявність двох необхідних ланцюгів:

1) механізму фінансового забезпечення кредитної політики, основними елементами якого є джерела формування кредитних ресурсів, форми та методи залучення коштів;

2) механізму банківського кредитування, що реалізується через різноманітні кредитні процедури та види кредитних продуктів” [16].

Важливим чинником, що впливає на стабільність банківської системи, є довіра населення цифровій системі економічної безпеки корпорації. Показниками, за допомогою яких можна виміряти такий рівень довіри, є: темп зростання депозитів та кредитів, частка довгострокових кредитів у загальній кредитній структурі, частка гривневих кредитів. Інструментом підвищення довіри населення банківській системі може слугувати і банківське рейтингування, оскільки якісні та адекватні ринкової ситуації банківські рейтинги допомагають їх користувачам приймати ефективні фінансові рішення, усуваючи таким чином інформаційну асиметрію та підвищуючи стабільність макроекономічної системи [17].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. За сучасних умов діяльність банків повинна базуватися на засадах стратегії діджиталізації діяльності та управління, на основі чого кожен банк може визначити власні конкурентні переваги чи слабкі місця й встановити, які саме сегменти ринку він зможе забезпечувати певними банківськими продуктами. В Україні довгостроковими є стратегія поступового згортання роздрібної мережі та стратегія цифровізації на 1-3 роки. Це пояснюється соціальними, політичними, правовими чинниками. Старшій цільовій групі

клієнтів психологічно важко довіряти банку, який не має фізичної присутності. Аналіз діджиталізації діяльності комерційних банків дозволить обґрунтувати не тільки поточну діяльність, а й подальший розвиток банку як суб'єкта господарювання, сформулювати передумови для оцінки доцільності управлінських рішень, які приймаються на перспективу. Важливим чинником, що впливає на стабільність банківської системи, є рівень довіри населення до банків.

Цифровий банк повинен вибудовувати релевантний (в залежності від місцезнаходження та потреб користувача) і довірчий діалог з клієнтом і йти туди, де його клієнтам зручно спілкуватися – в соціальній мережі. Соціальний медіа-маркетинг є найменш витратним способом просування бренду/продукту на глобальному рівні та є одним із найперспективніших інструментів. Діджиталізація діяльності банківських установ, впровадження інноваційних банківських продуктів та прогресивних технологій маркетингу є надзвичайно актуальними питаннями для подальших наукових досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Sinkey J. F. *Commercial Bank Financial Management in the Financial-Services Industry* / J. F. Sinkey. – Macmillan Publishing Company, 1992. – 899 p.
2. Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом / О. Д. Вовчак // *Технологічний аудит і резерви виробництва*. – 2016. – № 4 (5). – С. 36-41.
3. Маркетинг у банку / [Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко, І. О. Школьник та ін.]. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2014. – 353 с.
4. Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища / Г. М. Чепелюк // *Ефективна економіка*. – 2019. – № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7060>.
5. Лісняк А. Є. Формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку / А. Є. Лісняк // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2018. – Вип. 22. – Ч. 2. – С. 71-76. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_2_2018ua/19.pdf.
6. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку / Л. О. Примостка. – [3-тє вид., допов. і переробл.]. – К. : КНЕУ, 2012. – 338 с.
7. Шелест О. Л. Вдосконалення стратегії управління прибутковістю банку з використанням імітаційної моделі / О. Л. Шелест, О. В. Скрипниченко // *Ефективна економіка*. – 2019. – № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7473>.
8. King B. *Bank 3.0: Why Banking Is No Longer Somewhere You Go, But Something You Do* / B. King. – Marshall Cavendish International, 2012. – 399 p.
9. Skinner Ch. *Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank* / Ch. Skinner. – Marshall Cavendish International, 2014. – 300 p.

10. Гулей А. І. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми / А. І. Гулей, С. А. Гулей // *Український журнал прикладної економіки*. – 2019. – Том 4. – № 1. – С. 6-15.

11. *Банківський менеджмент* / [О. А. Кириченко, І. В. Гіленко, С. Л. Роголь та ін.]. – К. : Знання-Прес, 2002. – 438 с.

12. Живко З. Б. *Корпоративне управління в системі економічної безпеки : навч. посібник* / З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко. – Львів : ЛьвДУВС, 2018. – 456 с.

13. *Digital 2020: 3.8 Billion People Use Social Media*. URL : <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>.

14. Zarella D. *The Social Media Marketing Book* / D. Zarella. – O'Reilly Media, 2009. URL : http://danzarella.com/Social_Media_Marketing_Book_ch1_3.pdf.

15. Найприбутковіші українські банки 2019 року // *Економічна правда*. – 2020. – 13 лютого. URL : <https://www.epravda.com.ua/news/2020/02/13/657043/>.

16. Полінкевич О. М. Суть, принципи та типи кредитної діяльності комерційного банку / О. М. Полінкевич, І. І. Сидорук, Т. В. Тимошук // *Економічний форум*. – 2014. – № 4. – С. 248-254.

17. Миронов Ю. Б. Банківське рейтингування як інструмент стабілізації національної економіки / Ю. Б. Миронов // *Праці Наукового товариства ім. Шевченка. Економічний збірник*. – 2017. – Том I. – С. 377-396.

REFERENCES

1. Sinkey, J. F. (1992), *Commercial Bank Financial Management in the Financial-services Industry*, Macmillan Publishing Company, 899 p.
2. Vovchak, O. D. (2016), *Rozvytok stratehichnoho upravlinnia ta yogo osoblyvosti v bankakh z inozemnym kapitalom, Tekhnolohicheskij audit i rezervy proizvodstva*, 4 (5), pp. 36-41.
3. Vasyliieva, T. A. Kozmenko, S. M. Shkolnyk, I. O. et al. (2014), *Marketynh u banku*, Sumy, DVNZ “UABS NBU”, 353 p.
4. Chepeliuk, H. M. (2019), *Stratehichniy analiz ta planuvannya rozvytku banku v umovakh vzaiemodii z chynnykamy zovnishnioho seredovyscha, Efektyvna ekonomika*, 5, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7060>.
5. Lisnyak, A. Ie. (2018), *Formuvannya stratehii zabezpechennia finansovoi bezpeky banku, Naukoviy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 22 (2), pp. 71-76, URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_2_2018ua/19.pdf.
6. Prymostka, L. O. (2012), *Finansoviy menedzhment u banku*, Kyiv, KNEU, 338 p.
7. Shelest, O. L. and Skrypnychenko, O. V. (2019), *Vdoskonalennia stratehii upravlinnia prybutkovistiu banku z vykorystanniam imitatsiinoi modeli, Efektyvna ekonomika*, 12, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7473>.

8. King, B. (2012), *Bank 3.0: Why Banking Is No Longer Somewhere You Go, But Something You Do*, Marshall Cavendish International, 399 p.

9. Skinner, Ch. (2014), *Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank*, Marshall Cavendish International, 300 p.

10. Hulei, A. I. and Hulei, S. A. (2019), *Cyfrowa transformacja witalności bankowego środowiska w warunkach rozwoju fintech-ekosystemy*, *Ukraiński czasopiśmiennictwo ekonomiczne*, 4 (1), pp. 6-15.

11. Kyrychenko, O. A. Hilenko, I. V. and Rohol, S. L. (2012), *Bankowy menedżment*, Kyiv, Znannia-Pres, 438 p.

12. Zhyvko, Z. B., Svatiuk, O. R. and Kopytko, M. I. (2018), *Korporacyjne zarządzanie w systemie ekonomicznej bezpieczeństwa*, Lviv, LvDUVS, 456 p.

13. Digital 2020: 3.8 billion social media users, URL: <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media#>.

14. Zarella, D. (2009), *The Social Media Marketing Book*, O'Reilly Media, URL: http://danzarella.com/Social_Media_Marketing_Book_ch1_3.pdf.

15. Naiprybutkovishi ukraiński banky 2019 roku, *Ekonomichna Pravda*, February 13, 2020, URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/02/13/657043/>.

16. Polinkevych, O. M. Sydoruk, I. I. and Tymoschuk, T. V. (2014), *Sut, pryntsyipy ta typy kredytnei diialnosti komertsiiinoho banku*, *Ekonomichnyi forum*, 4, pp. 248-254.

17. Myronov, Yu. B. (2017), *Bankivske reitynhuвання iak instrument stabilizatsii natsionalnoi ekonomiky*, *Pratsi naukovooho tovarystva imeni Shevchenka. Ekonomichniy zbirnyk*, 1, pp. 377-396.

Стаття надійшла до редакції 03 травня 2020 року