

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра банківської справи
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Управління діяльністю банків на фінансовому ринку»
на тему: «Управління корпоративним бізнесом банку»

Виконавець:

студент 63 К гр. факультету ФФБС
КОЙЧЕВА Д.С.
(прізвище, ім'я, по батькові)
/підпис/

Науковий керівник:

Д.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
ЖЕРДЕЦЬКА Л.В.
(прізвище, ім'я, по батькові)
/підпис/

АНОТАЦІЯ

Койчевої Д.С.,

«Управління корпоративним бізнесом банку»,

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» за магістерською програмою «Управління діяльністю банків на фінансовому ринку»,

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, 2020 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – діяльність банку на корпоративному ринку.

Визначено фінансову структуру комерційного банку як інструмент ефективного управління бізнес-напрямами. Охарактеризовано поняття «корпоративний бізнес банку». Розглянуто наукові засади управління корпоративним бізнесом банку.

Проведен аналіз конкурентного середовища у корпоративному сегменті банківського ринку України; виділені тенденції розвитку основних сегментів банківського бізнесу; проаналізована ефективність роздрібного та корпоративного бізнесу України

Здійснено моделювання чинників ефективності корпоративного бізнесу банків; проведена оцінка ефективності діяльності банків за бізнес-моделями; обґрунтовані напрями покращання процесів управління корпоративним бізнесом АБ «Південний».

Ключові слова: Корпоративний бізнес банку, фінансова структура, банківська система, банк, банківська ефективність.

ANNOTATION

Koicheva D.S,

" Management of Bank's Corporate Business Segment ",

qualification work for a master's degree in specialty 072 "Finance, Banking and Insurance" for the master's program "Management of banks in the financial market",

Odessa National Economic University

Odessa, 2020

The master's qualification work consists of three sections. The object of research is the bank's activity in the corporate market.

The financial structure of a commercial bank as a tool for effective business management is defined. The concept of "corporate business of the bank" is described. The scientific principles of corporate business management of the bank are considered.

The analysis of the competitive environment in the corporate segment of the banking market of Ukraine is carried out; highlighted trends in the development of major segments of the banking business; the efficiency of retail and corporate business of Ukraine is analyzed.

Modeling of factors of efficiency of corporate business of banks is carried out; an assessment of the efficiency of banks according to business models; substantiated directions of improvement of corporate business management processes of JSB "Southern".

Keywords: Corporate business of the bank, financial structure, banking system, bank, banking efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ БІЗНЕСОМ БАНКУ.....	8
1.1 Фінансова структура комерційного банку як інструмент ефективного управління бізнес-напрямами.....	8
1.2. Характеристика корпоративного бізнесу банку.....	14
1.3. Наукові засади управління корпоративним бізнесом банку.....	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ БІЗНЕСОМ БАНКІВ УКРАЇНИ.....	34
2.1. Аналіз конкурентної ситуації в корпоративному сегменті банківського ринку України.....	34
2.2. Тенденції розвитку основних сегментів банківського бізнесу.....	37
2.3. Порівняльна оцінка ефективності корпоративного та роздрібного сегментів банківського ринку України.....	52
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО БІЗНЕСУ БАНКІВ УКРАЇНИ.....	68
3.1. Моделювання чинників ефективності корпоративного бізнесу банків...	68
3.2. Оцінка ефективності діяльності банків за бізнес-моделями.....	72
3.3. Обґрунтувати напрями покращання процесів управління корпоративним бізнесом АБ «Південний».....	79
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми. Еволюційний розвиток економіки в багатьох країнах призвів до того, що основною рушійною силою ринку став не продавець, а покупець. Певна стабілізація політичного та економічного життя, а також прагнення до міжнародної інтеграції сприяло становленню вітчизняного фінансового ринку як ринку покупця і загострення конкурентної боротьби між основними його учасниками – банками. У той же час спрямована на зміцнення стабільності банківської системи політика зумовила посилення позицій на ринку великих універсальних комерційних банків, що мають або створюють розвинену філіальну мережу, що володіють значним капіталом і можливостями диверсифікації продуктового ряду.

Помірні темпи інфляції, гнучка грошово-кредитна політика, а також універсалізація банківської діяльності, чітко спостерігається як на світовому, так і на українському банківському ринку, що призводить до того, що традиційні методи боротьби за клієнта стають малоефективними. Незважаючи на це, банки не тільки прагнуть освоювати нові ринки і покращувати свою конкурентну позицію, але і підвищувати рівень прибутковості. В таких умовах на перше місце в ряду ключових чинників підвищення ефективності банківського бізнесу виходять зусилля банку в сфері залучення клієнтів і, просування власних продуктів, цілком засноване на вивченні потреб споживачів. У зв'язку з цим, поряд з роботою по розробці і впровадженню нових банківських продуктів і логістикою банківського обслуговування, особливу увагу керівники банку та служби маркетингу повинні приділяти інструментам взаємодії з клієнтурою як реальною, так і потенційною.

Проте, у більшості комерційних банків спостерігається відсутність продуманого довгострокового плану з освоєння ринку, що призводить до втрати витрачених на просування засобів. Таке положення пов'язане як з відсутністю стратегічної спрямованості багатьох банків, так і з недостатньою

розробленістю теоретичних основ бізнес-планування в області розробки і просування банківських продуктів.

Однак не варто применшувати важливість даного аспекту банківської діяльності. Від того, наскільки обґрунтованими будуть ті чи інші інструменти взаємодії між банком і клієнтурою, залежить не тільки рентабельність окремого банку, а й ефективність банківської системи в цілому. Діяльність банку по просуванню своїх товарів повинна враховувати і негативне ставлення української громадськості до банківського бізнесу, що склалося під впливом різних криз і фінансового шахрайства; і високий рівень ризику втрати репутації, який безпосередньо пов'язаний з банківською надійністю і стійкістю. Без урахування цих факторів результатом діяльності банку по просуванню продуктів може стати відтік капіталу з банківської сфери.

Особливої актуальності, в зв'язку з цим, набуває як розробка методологічного апарату побудови і реалізації стратегії банку по просуванню своїх товарів, так і формалізація процесу моніторингу і контролю ефективності даної стратегії з внутрішньобанківських позицій і з боку наглядових органів.

У той же час проблеми освоєння нових ринків, поліпшення конкурентної позиції, залучення нових клієнтів і вдосконалення банківського обслуговування залишаються маловивченими, і більшість українських банків діє на ринку, керуючись виключно власною інтуїцією.

Важливість розвитку корпоративного управління в банках визначається декларованим прагненням України до розвитку економічних відносин із країнами ЄС та виходу на ринок банків з іноземним капіталом, що й зумовлює підвищення уваги науковців до цієї проблеми. Дослідженням питання корпоративного управління приділяли увагу Білашенко О.С., Гаврилюк Т.Д., Денис О.Б, Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С., Міщенко С.В., Самолюк О.В., Чуб О.О. та ін.

Таким чином, комплексне дослідження, яке розкривало б зміст і специфіку діяльності банку по просуванню своїх товарів, враховувало б

проблеми взаємовідносин між банком і споживачами і дозволяло б оптимізувати діяльність банку на ринку, зараз відсутній.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних засад й практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління корпоративним бізнесом банку

Відповідно до поставленої мети в результаті дослідження потрібно було вирішити такі **завдання**:

1. Визначити фінансову структуру комерційного банку як інструменту ефективного управління бізнес-напрямами.
2. Дати характеристику корпоративного бізнесу банку.
3. Розглянути наукові засади управління корпоративним бізнесом банку: стратегії просування продуктів та послуг.
4. Проаналізувати конкурентну ситуацію в корпоративному сегменті банківського ринку України.
5. Дослідити тенденції розвитку основних сегментів банківського бізнесу.
6. Дати порівняльну оцінку ефективності корпоративного та роздрібного сегментів банківського ринку України.
7. Побудувати модель чинників ефективності корпоративного бізнесу банків.
8. Оцінити ефективність діяльності банків за бізнес-моделями.
9. Обґрунтування напрямів покращання процесів управління корпоративним бізнесом АБ «Південний».

Об'єкт дослідження – процеси обслуговування банками корпоративних клієнтів.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади процесів управління корпоративним бізнесом банків.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використовувались загальнонаукові та специфічні методи наукового пізнання. Логіко-діалектичний метод – для визначення сутності фінансової структури та

корпоративного бізнесу банку. Методи аналізу, синтезу та порівняльного аналізу – для дослідження тенденцій розвитку та оцінки ефективності корпоративного сегменту банківського бізнесу. Метод системного аналізу та узагальнення – для виявлення чинників підвищення ефективності банків. Графічний та побудови аналітичних таблиць – для наочного відображення результатів дослідження. Метод побудови матриць – для оцінки стратегій розвитку корпоративного бізнесу банків. Кореляційно-регресивний аналіз - для оцінки впливу та виявлення характеру та тісноти зв'язку між показникам, які характеризують діяльність банків та якістю кредитної діяльності. Кластерний аналіз використовується для об'єднання банківських установ у схожі групи-кластери, які схожі між собою за певними ознаками, у нашому випадку види бізнес-моделей банку.

Інформаційною базою дослідження є: Конституція України, закони й інші правові акти України, постанови, звітні і статистичні дані Національного банку України, Міністерства фінансів України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Державної служби статистики України; дані Світового банку та Організації економічного співробітництва і розвитку, Європейської Комісії, матеріали наукових конференцій, звіти та аналітичні матеріали ПАТ АБ «Південний», а також наукові публікації, присвячені проблемам розвитку корпоративного бізнесу банків.

Методологічну основу роботи становить діалектичний метод дослідження теоретичних аспектів теми, системний підхід до всіх досліджуваних процесів і явищ, застосування економіко-математичних, статистичних, соціологічних і маркетингових методів при вивченні прикладних аспектів теми.

Теоретичну базу дослідження склали монографічні праці, наукові статті та інші публікації вчених-економістів і банківських працівників у сфері банківського менеджменту, банківського маркетингу, економічного аналізу, логістики, комунікацій.

Теоретична і практична значимість роботи полягає в тому, що в даному дослідженні розкрито сутність і визначено зміст корпоративного бізнесу банку; детально розглянуто методику оцінки його ефективності. Все це дозволяє вибрати і реалізувати максимально ефективні підходи до управління корпоративним бізнесом банків, що функціонують в різних умовах, мають різну конкурентну позицію і набір ресурсів.

Теоретичні положення і практичні результати дослідження можуть бути використані в подальшій розробці розглянутих проблем, а також в навчальному процесі при підготовці фахівців банківської справи.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (56 найменувань) та 3-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 113 сторінок. Основний зміст викладено на 106 сторінках. Робота містить 11 таблиць, 20 рисунків.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано 1 статтю: Жердецька Л.В., Койчева Д.С. Оцінювання конкурентної ситуації в корпоративному сегменті банківського ринку України. «БІЗНЕС-НАВІГАТОР». 5 (61)/2020. 20 с.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Перелік найпоширеніших операцій комерційних банків із корпоративними клієнтами є досить великим. Центрами обслуговування міжнародних компаній надаються послуги із пост-експортного фінансування, фінансування міжнародної торгівлі, із емісії непокритих гарантій виконання договору та гарантій щодо авансового платежу, підтвердження експортних акредитивів на непокритій основі. З метою встановлення та зміцнення відносин із корпоративними клієнтами робота банку мусить бути орієнтована на потреби клієнтів, інтерес до бізнесу клієнта та участь у його розвитку, найбільшу реалізацію потенціалу банку, готовність до персональної роботи із великим клієнтом.

Так, на даному етапі розвитку корпоративного банківського бізнесу в Україні спостерігається більше недоліків аніж переваг корпоративного законодавства в питанні балансування інтересів міноритарних та мажоритарних акціонерів. Важливо розуміти, що національні фінансові ринки завжди матимуть свої особливості, тож одні й ті ж самі уніфіковані міжнародні стандарти фінансового регулювання матимуть різний вплив в умовах різних фінансових систем та можуть породжувати різні типи системного ризику. Прийняття міжнародних стандартів та принципів корпоративного управління вимагає розробки внутрішніх норм для фінансових установ, котрі займаються питаннями національних відмінностей економічних систем.

Регулювання корпоративного банківського бізнесу в банках України потребує узгоджених та збалансованих заходів щодо посилення законодавчо-нормативної бази та саморегулювання під тиском підвищених вимог до професійних учасників ринку. Керівна та провідна роль у даному процесі належить державі та уповноваженим органам. Таким чином, у сфері регулювання корпоративного банківського бізнесу в банківській діяльності потребують вирішення два пріоритетні завдання. По-перше, це посилення

державного регулювання за умов короткого часу ринкових відносин та триваючої нестабільності фондових ринків. По-друге, підтримка ринкового механізму саморегулювання шляхом підвищення інформаційної прозорості банків.

На основі теорії і аналізу матеріалів можна зробити висновок, що потрібно не тільки охоплювати нові ринки збуту і розвивати коло пропонованих послуг, щоб підвищити конкурентоздатність і прибутковість банку, але також потрібно сформувану обґрунтовану маркетингову стратегію, яка дозволить займатися маркетинговими дослідженнями і тим самим з'ясувати реальні потреби і потреби клієнтів.

Сучасний ринок банківських послуг в Україні за даними Національного банку України за останні роки має тенденцію до зменшення гравців, так станом на 01.09.2020 р. кількість діючих банків становить 74 банківські установи, з яких 34 установи з іноземним капіталом та 23 установи зі 100% іноземним капіталом.

Усі ресурси банків можна згрупувати за основними сегментами: корпоративний бізнес, роздрібний бізнес, міжбанківський бізнес, інші.

Ресурси банків здебільшого формуються за рахунок сегментів корпоративного бізнесу та роздрібною бізнесу. Основну частину ресурсів банків формують кошти клієнтів – юридичних та фізичних осіб, а їх обсяги постійно зростають протягом досліджуваного періоду, відмічається незначна перевага коштів фізичних осіб над коштами юридичних осіб у ресурсах банків, також спостерігається зменшення частки міжбанківського бізнесу у формуванні ресурсів.

На основі проведеного порівняльного аналізу часток сформованих за рахунок роздрібною й корпоративного сегментів на ринку ресурсів та кредитів, можна стверджувати, що банківські установи залучають переважно кошти фізичних осіб, для подальшого розміщення на ринку корпоративного кредитування. Тобто, дана модель в цілому відповідає функції трансформації

заощаджень населення у інвестиційний ресурс економічного розвитку (кредитування реального сектору економіки).

Сучасний стан економіки країни, карантинні заходи призвели до суттєвого скорочення частки роздрібного сегменту на кредитному ринку, що є негативним чинником фінансової стабільності банківського сектору та економіки в цілому.

В ході дослідження було відмічено погіршення якості кредитного портфелю банків України та зростання рівню очікуваних збитків кредитного портфелю. Масова збитковість досягалася за рахунок неякісних роздрібних кредитів, і причиною зростання очікуваних збитків стало погіршення якості корпоративних кредитів, націоналізація ПАТ «Приватбанк». Але вже, починаючи з 2018 року, якість кредитної діяльності банків дещо покращилася.

Більшість банків здійснюють переважно кредитування корпоративних клієнтів, частка корпоративних кредитів у портфелі є найвищим для груп банків з приватним капіталом і банків іноземних банківських груп і сягає 90%. Серед групи банків з державною часткою найнижчий показник відмічається у ПАТ КБ «Приватбанк», що пояснюється значним знеціненням корпоративних кредитів банку. Серед групи банків з державною часткою ПАТ КБ «Приватбанк» та АТ «Ощадбанк» належать до банківських установ з переважним роздрібним фондуванням, а АБ «Укргазбанк» та АТ «Укрексімбанк» належать до банків з активним корпоративним фондуванням. ПАТ КБ «Приватбанк» серед державних банків залишається лідером на ринку дохідності банківських послуг, а банки з корпоративною бізнес-моделлю мають нижчу дохідність від отримання комісійних доходів.

Серед групи банків іноземних банківських груп до корпоративних можна віднести АТ «Сіті банк», АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «Дойче Банк ДБУ» та АТ «СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК», до роздрібних банків даної групи відносяться АТ «Ідея Банк» та АТ «БАНК ФОРВАРД». Показники діяльності АТ «Кредобанк» та АТ «Альфабанк» свідчать про універсальну бізнес-модель зі тенденцією зміщення акцентів на роздрібний ринок.

Серед групи банків з приватним капіталом притаманна бізнес-модель роздрібного банку АТ «Універсалбанк» та АТ «А-банк», які крім того отримують більш високу дохідність від надання банківських послуг. Дохідність від надання банківських послуг, що дещо вища середнього рівня по даній групі, серед корпоративних банків мають АТ «Юнекс банк» та АТ «Банк 3/4».

Сформовані бізнес-моделі більшості банківського сектору на ринку України свідчать про збалансований розвиток ними сегментів роздрібного та корпоративного бізнесів, групи банків з приватним капіталом переважно відносяться до корпоративної бізнес-моделі у розрізі кредитування. Проте, банки роздрібної бізнес-моделлю мають вищу дохідність від надання послуг, що потребує додаткової оцінки корпоративного бізнесу банків.

Спираючись на досвід розвинених країн, можна стверджувати, що забезпечення оптимальних умов для розвитку економіки країни значним чином залежать від ефективної роботи банків.

Роздрібний сегмент банківського ринку є найбільш дохідним порівняно із корпоративним – ставка розміщення сягає до 30% роздрібного бізнесу значно перевищує показник корпоративного бізнесу до 15%.

Чиста процентна маржа є вищою за корпоративним сегментом за рахунок того, що за роздрібним бізнесом обсяги залучення перевищують обсяги розміщення, відповідно чистий процентний дохід може бути від'ємним. Однак за рахунок зростання ставок та обсягів кредитування чисте процентна маржа роздрібного сегменту набуває позитивного значення та постійно зростає. Ці тенденції й зумовлюють випереджаюче зростання ефективності роздрібного бізнесу порівняно із корпоративним сегментом.

Високе значення показника рентабельності характеризує ситуацію перевищення попиту над пропозицією на ринку, відповідно інтенсивність конкуренції в таких умовах мінімальна. Однак високий рівень показника рентабельності ринку робить його привабливим для потенційних конкурентів, що приведе до зростання інтенсивності конкурентної боротьби. Зі

збільшенням кількості учасників ринку зростає роль нецінової конкуренції, створюються умови, коли при незначному рівні рентабельності спостерігається висока інтенсивність конкуренції.

Найбільш прибутковим та таким, що відносно швидко зростає, є роздрібний сегмент банківського ринку. Проте його частка в кредитному портфелі банків нині є відносно незначною.

Для оцінки впливу за допомогою регресійної моделі було використано такі основні чинники: частка депозитів на вимогу / усього депозитів (за юридичними особами); резерви за кредитами / кредити брутто (за юридичними особами); кредити / депозити; капітал / активи; розмір (LN активів); змінна належності капіталу. Оцінку проведено на основі моделі множинної регресії, оскільки отримане рівняння регресії дозволить оцінити вплив незалежних змінних на показник ринкової частки. В результаті регресійного аналізу виведено рівняння, з якого випливає, що чинниками, які найбільше з усіх впливають на змінну Y це співвідношення капіталу до активів та співвідношення кредитів юридичних осіб до активів.

Для визначення бізнес-моделей банків в банківських системах було використано метод кластерного аналізу. Для якого було обґрунтовано 8 основних показників, що визначають сегментацію банківського бізнесу: відношення роздрібних депозитів до коштів клієнтів; відношення корпоративних депозитів до коштів клієнтів; відношення коштів банків до зобов'язань; відношення роздрібних кредитів до кредитів клієнтів; відношення корпоративних кредитів до кредитів клієнтів; відношення інвестицій до чистих активів; відношення високоліквідних активів до чистих активів; відношення капіталу до чистих активів. Та було обрано 20 найкрупніших банків, які функціонують на фінансовому ринку України за даними станом на 01.09.2020 року серед яких 4 банки з державною часткою 8 банків іноземних банківських груп та 8 банків з приватним капіталом. Методом найближчого сусіда було розраховано матрицю відстаней між об'єктами, що відповідає Евклідовій відстані. В результаті кластерного аналізу

за даними обраних банків було сформовано 5 банківських кластерів зі схожими бізнес-моделями: «універсальна банківська бізнес-модель» за якої діяльність банків є диверсифікованою та практично однаково спрямована на всі сегменти ринку; «роздрібна банківська бізнес-модель», що має більш спрямовану діяльність на обслуговування фізичних осіб; «корпоративна банківська бізнес-модель», що має направленість на обслуговування юридичних осіб, «традиційна банківська бізнес-модель» яка є класичною, її суть полягає у залученні коштів фізичних осіб для подальшого кредитування юридичних осіб. І остання бізнес-модель банківської діяльності полягає здійсненні операцій здебільшого з цінними паперами – «інвестиційна». Було визначено, що серед 20 обраних банків 12 банків відносяться до «універсальної банківської бізнес-моделі» в тому числі і Акціонерний банк «Південний», основою чого є зростання попиту на споживчі кредити (через партнерські мережі магазинів), зниження відсоткової ставки на розміщення ресурсів, та складністю завоювання корпоративного сегменту банківського ринку. Вітчизняні банки здійснюють діяльність та намагаються розвиватися кожен відповідно до власної бізнес-моделі.

Акціонерний банк «Південний» є банком збалансованого бізнес-міксу, але потребує посилення позицій в малому та середньому і роздрібному бізнесі за умови утримання позицій в корпоративному секторі.

Сформовано основні недоліки послуг та функціонування АБ «Південний»: недосконалий мобільний додаток; труднощі переказів з карти на карту; відсутність послуги оформлення розстрочки на споживчі товари; відсутність відділень у деяких містах України; недостатня кількість відділень і банкоматів.

Для визначення позиції АБ «Південний» серед найбільших 20 банків України станом на 01.09.2020 р. було досліджено: величину чистих активів, процентні доходів корпоративного і роздрібного бізнесу, обсяги кредиторської заборгованості корпоративного та роздрібного бізнесу та обсяги коштів клієнтів корпоративного та роздрібного бізнесу. В результаті

дослідження було з'ясовано, що АБ «Південний»: за величиною чистих активів посідає 11 місце; процентні доходи від корпоративного бізнесу значно переважають розмір процентних доходів від роздрібного бізнесу; входить в десятку банків з найбільшим розміром кредиторської заборгованості корпоративного бізнесу; не значне переважання коштів фізичних осіб над коштами юридичних осіб.

Дана позиція АБ «Південний» говорить про корпоративну направленість банківських продуктів, хоча позиції по залученню корпоративних клієнтів є досить складною в сучасних умовах діяльності підприємств при значних карантинних обмеженнях.

З проведеного дослідження для подальшого ефективного розвитку АБ «Південний» та посилення його конкурентоспроможності на ринку банківських послуг запропоновано наступні заходи: запровадження корпоративного управління, зменшення портфелю непрацюючих кредитів; удосконалення процентної та тарифної політики банку в аспекті здешевлення вартості залучених ресурсів; розширення кредитування та банківського обслуговування шляхом залучення великого корпоративного бізнесу, в тому числі державного сектору; збільшення частки на ринку в сегменті мікро-, малого й середнього бізнесу шляхом агресивного позиціонування банку; збільшення частки на ринку роздрібних кредитів; запровадження іпотечного кредитування; запровадження нетрадиційних операцій (лізинг, факторинг та трастові послуги); запровадження віртуальних платіжних карток для зменшення витрат на обслуговування «пластику» і сприянню зростання безготівкових розрахунків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова М.М. Гроші. Фінанси. Кредит [Текст]: навч. метод. посібник / М.М. Александрова, С.О. Маслова. – К.: ЦУЛ, 2012. – 336 с.
2. Банківські операції [Текст] : навчальний посібник / В. І. Капран, М. С. Кириченко, О. К. Коваленко, С. І. Омельченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 208 с.
3. Банківські операції [Текст] : підручник / А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пуховкіна та ін.; за заг. ред. А. М. Мороза. – [3-тє вид., перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2018. – 608 с.
4. Банківські операції [Текст] : підручник / В. І. Міщенко, Н. Г. Слав'янська, О. Г. Коренева; за ред. В. І. Міщенка, Н. Г. Слав'янської. – [2-ге видання перероб. і доп.]. – К.: Знання, 2016. – 727 с.
5. Банківські операції [Текст] : підручник / За ред. д.е.н., проф. О. В. Дзюблюка. – 2-ге вид. випр. і доповн. – Тернопіль: ТЗОВ «Терно-граф», 2013. – 688 с.
6. Банківські операції [Текст]: підручник / О. В. Дзюблюк, Я. І. Чайковський, Н. Д. Галапуп та ін.; за ред. О. В. Дзюблюка. – Тернопіль: Вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2019. – 696 с.
7. Банківські операції: підручник / А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пуховкіна та ін.; за ред. А. М. Мороза. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2012. – 476с.
8. Білашенко О.С. Концепції та моделі корпоративного управління в банках країн, що розвиваються / О.С. Білашенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/prprbsu/2010_30/10_30_43.pdf.
9. Бригхэм Ю., Хьюстон Дж. Финансовый менеджмент. Экспресс-курс. 4-е изд./Пер. с англ. – СПб: Питер, 2007. – 544 с.
10. Васюренко О. В. Банківські операції [Текст] : навч. посібник / О. В. Васюренко. – К.: Знання, 2014. – 324 с.

11. Васюренко О. В. Банківські операції [Текст] : навч. посібник / О. В. Васюренко. – К.: Т-во “Знання”, КОО. – 2010. – 243 с.
12. Васюренко О. В. Банківські операції [Текст] : навч. посібник / О. В. Васюренко. – К.: Т-во “Знання”, 2016. – 311 с.
13. Васюренко О.В. Банківське обслуговування: навч. посіб. [Текст] / О.В. Васюренко. - К.: Знання, 2006. - 311 с.
14. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Посібник / О.В. Васюренко. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 320 с.
15. Васюренко О.В. Банківські операції [Текст] : навч. посібник / О. В. Васюренко. – [2-ге вид., виправлене і доповнене]. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2011. – 255 с.
16. Гаврилюк Т. Корпоративне управління в банках: що нового? / Т. Гаврилюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA007682.
17. Гліненко Л.К. Системні інновації у банківському бізнесі / Л.К. Гліненко // Сучасний стан та перспективи розвитку банківської справи в Україні: матеріали I Всеукраїнської наук.-практич. конф., 17-18 травня 2007 р. – Львів: ЛКА, 2007. – С. 300-311.
18. Денис О.Б. Корпоративне управління в банках: зарубіжний досвід та вітчизняна практика / О.Б. Денис // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2012. – № 1(12). – С. 50–55.
19. Деєва Н.Е. Корпоративне управління у банках: специфіка, проблеми і шляхи їх вирішення / Н.Е. Деєва // Економічний вісник НГУ. – 2009. – № 1. – С. 107–114.
20. Дзюблюк О. В. Валютна політика [Текст] : підручник / О. В. Дзюблюк. – К.: Знання, 2017. – 422 с.
21. Дзюблюк О.В. Банківські операції: навч. підручник [Текст] / За ред. д.е.н., проф. О.В. Дзюблюка. – Тернопіль: Економічна думка. 2009. – 696 с.
22. Ємельянов В.М. Взаємодія між органами влади на регіональному

та державному рівнях щодо розвитку бізнес-середовища /В.М. Ємельянов // Економіка та держава. – 2008. – № 8. – С.107-109.

23. Єпіфанов, А.О. Операції комерційних банків [Текст]: навч. посіб. / А.О. Єпіфанов, Н.Г. Маслак, І. В. Сало. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 523 с.

24. Жуков А. І. Послуги комерційних банків: зарубіжний досвід і практика [Текст] / А. І. Жуков. – М.: ОА «Консалтбанкир», 2013. – 85 с.

25. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07 грудня 2000 року №2121-III - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.

26. Закон України «Про платіжні системи та переказ грошей в Україні» від 05 квітня 2001 року №2346-III - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2346-14>.

27. Заславська О. І. Банківські операції [Електронний ресурс] : методичні рекомендації з навчальної дисципліни для студентів напряму підготовки 6.030508 «Фінанси і кредит», спеціалізації «Банківська справа», «Фінанси» / О. І. Заславська. – ДВНЗ «УжНУ», 2016. – 58 с. – Режим доступу : [http://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/7497/1/Банківські%20операції%20\(методичні%20рекомендації\).pdf](http://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/7497/1/Банківські%20операції%20(методичні%20рекомендації).pdf).

28. Исаева Е.А. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях. - М: КНОРУС, 2010.-176 с.

29. Інструкція про порядок організації та здійснення валютно-обмінних операцій на території України : постанова Правління НБУ : прийнята 12.12.2002 року № 502 / Національний банк України. – Офіційний текст. – Режим доступу до постанови : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0021-03>.

30. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні: постанова Правління НБУ : затверджена 28.08.2001 р. № 368 / Національний банк України. – Офіційний текст. – Режим доступу до постанови : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0841-01>.

31. Іпотечне кредитування [Текст] : навч. посібник / За редакцією О. С. Любуня, О. І. Кіреєва, М. П. Денисенка. – Київ: Центр навчальної літератури, 2015. – 392 с.
32. Кириченко О.А. Банківський менеджмент [Текст]: навч. посіб. / О.А. Кириченко. – К.: Знання-прес, 2012. –С. 72.
33. Ковальчук, К.Ф. Банківські операції [Текст]: навч. посіб. / К.Ф. Ковальчук, І. В. Вишнякова, Л.М. Савчук, І. Г. Сорочинська. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 326 с.
34. Колодизев О.М. Фінансовий менеджмент у банках: концептуальні засади, методологія прийняття рішень у банківській сфері [Текст]: навч. посіб./ О.М. Колодизев, І. М. Чмутова. - Х.: ІНЖЕК, 2004. - 408 с.
35. Копилюк О. І. Банківські операції. 2-ге вид. випр. і доповн. [Текст] : навчальний посібник / О. І. Копилюк, О. М. Музичка. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 536 с.
36. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: [колективна монографія] / К.Н., Абдулаев [та ін.]; за ред. К.С. Шапошникова [та ін.]. – Херсон: Гельветика, 2015. – 536 с.
37. Корпоративне управління: теорія та практика: [підручник] / М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк, Ю.С. Занько. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
38. Корпоративне управління: теорія та практика: [підручник] / М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк, Ю.С. Занько. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
39. Корпоративное управление : необходимый элемент привлечения капитала [Электронный ресурс]. - Режим доступа : https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2012/07/CG_1.pdf.
40. Косова Т. Д. Банківські операції [Текст] : навчальний пос. / 44 Т. Д. Косова, О. Р. Циганов. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 372 с.
41. Костюк А.Н. Корпоративное управление в банке: [монографія] / А.Н. Костюк. – Суми: ГВУЗ «УАБД НБУ», 2008. – 332 с.

42. Костюк А.Н. Корпоративное управление. Менеджмент для магистров: [учеб. пособ.] / А.Н. Костюк; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.А. Епифанова, д-ра экон. наук, проф. С.Н. Козьменко. – Сумы: Университетская книга, 2003. – С. 212–236.

43. Костюк, А .Н. Корпоративное управление в банке: монография / А. Н. Костюк. - Сумы: ГВУЗ "УАБД НБУ", 2008. - 332 с. 11.

44. Мещеряков А.А. Організація діяльності комерційного банку: [навч. посіб.] / А.А. Мещеряков. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 607с.

45. Міщенко С. Визначення основних факторів розвитку та ефективності функціонування фінансового сектору України / С. Міщенко // Банківська справа. – 2008. – № 4(82). – С. 31–47.

46. Офіційна дані щодо основних показників діяльності банків [Електронний ресурс]// Офіційний сайт Національного Банку України – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.

47. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : постанова Правління НБУ : прийнята 30.06.2016 № 351 / Національний банк України. – Офіційний текст. – Режим доступу до постанови : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>.

48. Положення про застосування Національним банком України стандартних інструментів регулювання ліквідності банківської системи : постанова Правління НБУ : прийнята 17.09.2015 № 615 / Національний банк України. – Офіційний текст. – Режим доступу до постанови : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0615500-15>.

49. Положення про порядок здійснення банками операцій з векселями в національній валюті на території України : постанова Правління НБУ : прийнята 16.12.2003 року № 508 / Національний банк України. – Офіційний текст. – Режим доступу до постанови : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=z0174-03>.

50. Постанова Правління Національного банку України «Про

здійснення операцій з використанням спеціальних платіжних засобів» від 30 квітня 2010 року №223 - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon3.>

51. Прасолова С. П. Банківські операції [Текст] : навчальний посібник та практикум / С. П. Прасолова, О. С. Вовченко. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 568 с.

52. Принципы корпоративного управления для банков. Базельский комитет по банковскому надзору [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.https://www.cbr.ru/today/ms/bn/Basel_cgpb.pdf](http://www.cbr.ru/today/ms/bn/Basel_cgpb.pdf).

53. Роуз П.С. Банковский менеджмент/ Пер. с англ. 2-го изд.-М.: "Дело ЛТД", 1995.-768с. 19. Синки Дж. Ф. Управление финансами в коммерческих банках/ Пер. с англ. - М.: Catalaxu, 1994.-957с.

54. Чайковський Я. І. Методичні вказівки виконання комплексного практичного індивідуального завдання з дисципліни «Банківські операції» [Текст] / Я. І. Чайковський, Т. Б. Стечишин. – Тернопіль. – ТНЕУ, 2016. – 95с.

55. Чернышев С. Современные корпорации. Монография. http://www.ckp.ru/biblio/text_окpr/16_151.htm

56. Чуб О.О. Корпоративне управління в банку в контексті глобалізації / О.О. Чуб // Економіка і організація управління. – 2012. – № 2. – С. 26–34.