

УДК 336.051

**Бодрецький М. В.**, кандидат економічних наук, докторант Київського національного університету ім. Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

### **ПРАКТИЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ: ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ**

*В статті представлено дані про останні тенденції розвитку банківського менеджменту в Україні. Доведено, що більшість банків використовує методи управління, що базуються на принципах мінімізації оперативних витрат банківської установи. Основними напрямками такої мінімізації більшість банків визначили: залучення недосвідченого штату, підвищення рівня автоматизації банківських процесів, підвищення уваги неціновим методам залучення клієнтів. Зроблена класифікація нецінових методів залучення клієнтів. Запропоновано застосування математичного інструментарію для визначення якості управління банківською установою. Встановлено, що задля запобігання проявів кризових явищ в банківській установі (предикторами чого можуть бути: поява від'ємного спреду, збиткова діяльність банку тощо) необхідно мати оптимальний, економічно обґрунтований портфель практичних методів управління, здатний бути практично корисним для виконання на стратегічному та тактичному рівні управлінських рішень менеджменту банківської установи. Стаття містить результати опитування фахівців та науковців, що приймали участь у науково-практичній конференції «Антикризове управління економікою та фінансами» (2017 рік). Основними напрямками роботи зазначеної конференції були: пошук шляхів подолання кризових явищ у економіці й фінансах України; визначення стратегічних аспектів розвитку фінансової системи держави в умовах зростання негативних наслідків зростання напруження у міжнародних та економічних відносинах; визначення фінансово-бюджетної політики України та вплив її якості на якість роботи банківської системи в умовах стагнації фінансових ринків тощо. Результат опитування виявив найбільш дієві методи управління, що застосовуються на сьогодні в банках України.*

**Ключові слова:** банк, методи управління, банківська установа, недосвідчений штат, автоматизація процесів, практичні методи управління.

**Бодрецький М. В.**, кандидат экономических наук, докторант Киевского национального университета им. Тараса Шевченко, м. Киев, Украина

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ: ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ**

*В статье представлены данные о последних тенденциях развития банковского менеджмента в Украине. Доказано, что большинство банков использует методы управления, основанные на принципах минимизации оперативных расходов банковского учреждения. Основными направлениями такой минимизации большинство банков определили: привлечение неопытного штата, повышение уровня автоматизации банковских процессов, повышение внимания неценовым методам привлечения клиентов. Произведена классификация неценовых методов привлечения клиентов. Предложено применение математического инструментария для определения качества управления банковским учреждением. Установлено, что для предотвращения проявлений кризисных явлений в банковском учреждении*

(предикторами чего могут быть: появление отрицательного спреда, убыточная деятельность банка и т. д.) необходимо иметь оптимальный, экономически обоснованный, портфель практических методов управления, который способен быть практически полезным для использования как на стратегическом, так и на тактическом уровне принятия управленческих решений менеджментом банковского учреждения.

**Ключевые слова:** банк, методы управления, банковское учреждение, неопытный штат, автоматизация процессов, практические методы управления.

**Bodretskiy M. V.**, Ph.D. in Economics, doctoral student of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

## **PRACTICAL METHODS OF BANKING MANAGEMENT – APPLICATION IN PRACTICE**

**Introduction.** The article presents the latest trends in the development of banking management in Ukraine.

**Purpose.** The research is aimed at the study of practical methods of banking institutions management in Ukraine.

**Results.** The results of the research, which prove the determination by most banks of such management methods based on the principles of minimizing operating costs of a banking institution, are proved. The main areas of such a minimization, most banks identified: the involvement of inexperienced staff, increase the level of automation of banking processes, increasing attention to non-price methods of attracting customers. A classification of non-price methods of attracting customers is made. The use of mathematical tools for determining the quality of management by a banking institution is proposed. The article states that in order to prevent the manifestations of crisis phenomena in a banking institution (predictors of which may be: the emergence of a negative spread, loss-making activity of the bank, etc.) it is necessary to have an optimal, economically sound portfolio of practical management methods that can be practically useful for execution on operational and tactical level of managerial decisions of banking management. The article contains the results of the survey of specialists and scientists who took part in the scientific and practical conference "Anti-crisis management of economy and finances", held in 2017. The main areas of work of the mentioned conference were: search of ways of overcoming of crisis phenomena in economy and finances of Ukraine; definition of strategic aspects of the development of the financial system of the state in the context of the growth of the negative consequences of the growth of tension in international and economic relations; definition of fiscal policy of Ukraine and the impact of its quality on the quality of the banking system in the conditions of stagnation of financial markets, etc.

**Conclusions.** The result of the survey revealed the most effective management methods currently used in Ukrainian banks.

**Keywords:** bank, management methods, bank institution, inexperienced state, process automation, practical methods of management.

**JEL Classification:** G10; G21; H12.

**Постановка проблеми.** У повсякденній роботі будь-якого банку наряду з загальноприйнятими класичними науково обґрунтованими методами управління, використання яких обґрунтовано основними принципами фінансового менеджменту,

важливу роль грають практичні методи управління, які передбачають забезпечення працівників необхідними інструкціями, вказівками, алгоритмами, за якими вони могли б самостійно коригувати хід і результати виконання доведених до них

завдань у відповідності до управлінських цілей банківської установи. Без засвоєння, використання та постійного оновлення таких практичних методів неможливо вирішувати проблеми антикризового управління банком, тому що в них закладено інструментарій практичного досягнення результату.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Останнім часом дослідженню питань управління банківськими установами приділяється підвищена увага як вітчизняних фахівців та дослідників, до яких можна віднести Ж. М. Довгань [1], Л. О. Примостку [2], В. В. Вахнюк [3], Н. В. Гребенюк [4], так і іноземних фахівців. Однак значні зусилля прикладаються до визначення теоретичних взаємозв'язків та філософських осмислень. Питання практичних методів, що використовуються у банках залишається в тіні інших питань, що досліджуються.

#### **Формулювання цілей дослідження.**

Метою дослідження є визначення основних напрямків розвитку методів практичного управління банківськими установами шляхом опитування фахівців та групування зібраних даних.

**Основні результати дослідження.** На нашу думку, практичні методи – це планомірне, організоване, регулярне виконання дій локального формату в контексті банківської діяльності в цілому задля підвищення продуктивності процесу проведення банківських операцій та досягнення кінцевого результату роботи банківської установи.

Практичні прикладні методи реалізуються переважно через систему правил, встановлених у фінансовій установі, які не можна порушувати, вони повинні органічно впливати з логіки завдання, що виконується, та не бути штучно до нього прив'язаними, містити елементи наукового управлінського підходу, бути синергетичними з ключовою концепцією управління в даній банківській установі. При цьому кожен з практичних методів може бути ефективним для вирішення тільки окремого (або декількох) фронтальних завдань [5; 6].

Відмінною рисою практичних методів є простота і доступність виконання значної кількості операцій самою низькою професійною ланкою банківських працівників, яка не має великого досвіду роботи (частіше за все це молодь або молоді спеціалісти). Вони реалізують окремий вузькоспеціалізований етап роботи, який може бути виконаний одним фахівцем після короткотривалого навчання та стажування. В економічній історії засновником такого практичного методу вважається новатор свого часу та промисловець Генрі Форд, який доказав ефективність та економічну доцільність наукової організації праці саме з використанням зазначеного підходу (в свій час він впроваджував цей підхід у виробничому циклі автобудування й досяг значних успіхів) [5; 6].

Автором статті проведено опитування фахівців та науковців, що приймали участь у науково-практичній конференції «Антикризове управління економікою та фінансами», що проходила в 2017 році [7]. Основними напрямками роботи зазначеної конференції були: пошук шляхів подолання кризових явищ у економіці й фінансах України; визначення стратегічних аспектів розвитку фінансової системи держави в умовах зростання негативних наслідків зростання напруження у міжнародних та економічних відносинах; визначення фінансово-бюджетної політики України та вплив її якості на роботу банківської системи держави, особливо в умовах стагнації фінансових ринків тощо. Результат опитування виявив найбільш дієві методи управління, що застосовуються на сьогодні в банках України. Більшість з опитаних (62% респондентів) визначили як найбільш поширений практичний метод управління у сучасних українських банках – використання інструктажу. Крім зазначеного методу учасниками опитування згадувались в якості методів управління сучасним банком принцип більш широкого залучення некваліфікованого штату й підвищеної уваги до автоматизації процесів.

На думку автора, досить спірним є питання відносно того, методом, засобом (інструментом) чи дією локального формату є поняття «інструктаж». Однак, на думку опитаних учасників зазначеної науково-практичної конференції, саме інструктаж персоналу є найпоширенішим методом управління в українських банках.

Дійсно, одним з важливих інструментів що застосовуються в якості практичного методу управління у банківській сфері є інструктаж зі сторони лінійного керівника, більш досвідченого робітника банку або керівника проекту. Інструктаж практичного спрямування підвищує якість виконання роботи, опанування проблемою, швидкість досягнення розуміння кінцевого результату. Зазначений інструмент використовувався з давніх часів та зарекомендував себе як дієвий та доступний засіб управління. В банківську сферу метод потрапив з інших галузей. Останнім часом поняття інструктаж дещо змінюється та перетворюється у методологічні документи (інструкції, технологічні картки, посадові інструкції, тощо). Необхідно зауважити, що при постійному зростанні кризових явищ у світовій економіці важливою є можливість використання практичних методів (заходів, інструментів) у кризових ситуаціях. [8] Інструктаж є досить дієвим заходом як у часи стабільності так і в кризових умовах.

У якості прикладу регулярних операцій банківських установ, в яких зазнало значного розвитку використання практичних методів управління на основі залучення низько кваліфікованого (недосвідченого) штату допущеного до роботи після інструктажу, можливо привести операції за такими напрямками:

– посередництво у здійсненні платежів між окремими суб'єктами (так звана «почтова» операція);

– фінансове інтермедіанство (фінансове посередництво у кредитно-депозитній діяльності, фінансове посередництво у купівлі-продажі валюти, фінансове

посередництво у купівлі-продажі цінних паперів);

– фінансове мідельменство (фінансове посередництво у залученні національних та зарубіжних інвестицій).

І якщо посередництво у здійсненні платежів (розрахунково-касове обслуговування) є досить традиційною сферою використання недосвідченого штату, то використання таких співробітників у сфері кредитування або купівлі-продажі цінних паперів виглядає новацією, що з'явилась у двохтисячних роках. Однак на сьогодні, вже ні в кого не виникає жодних здивувань, коли при отриманні кредиту він спілкується зі студентом, що на базі отриманих інструкцій організовує первинний збір документів, опитування потенційного позичальника та заповнення даних до банківських систем обліку й аналізу, що в подальшому забезпечують здійснення всього кредитного циклу аж до прийняття рішень щодо кредитування та безпосереднього надання кредитних коштів. Використання недосвідченого штату для залучення інвестицій є процесом, що впроваджується в реальну банківську діяльність у наш час.

Дієвим управлінським прийомом вдалого використання недосвідченого штату є перенесення фокусу управлінського впливу на застосування нецінових прийомів залучення клієнтів (на відкриття поточних рахунків, операції по розміщенню тимчасово-вільних коштів, отримання кредитних коштів, здійснення операцій з обміну валют та надсилання-отримання переказів). До основних з зазначених, нецінових, прийомів можливо віднести різноманітні прийоми заохочування клієнтів (які не пов'язані зі цінними параметрами, такими як наприклад, зміна депозитної ставки), такі як: підвищення якості обслуговування, забезпечення комфортності перебування клієнта у процесі обслуговування, реклама, розширення спектра повсякденних банківських послуг, підвищення швидкості проведення банківських операцій, оптимізація їх оплати, комплексне

обслуговування, розширення переліку безкоштовних супутніх послуг та сервісів, раціональне логістичне розміщення окремих банківських точок продажів (відділень, банкоматів, якісний та функціональний сайт банку тощо), пристосування графіку роботи до порядку денного працевлаштованого населення, максимальне наближення до

інтересів клієнтів, забезпечення умов проведення банківських операцій для людей з обмеженими фізичними можливостями, дизайн уніформи, культура та естетика обслуговування. У табличній формі перелічені основні нецінові прийоми залучення клієнтів наведені на рис.1.

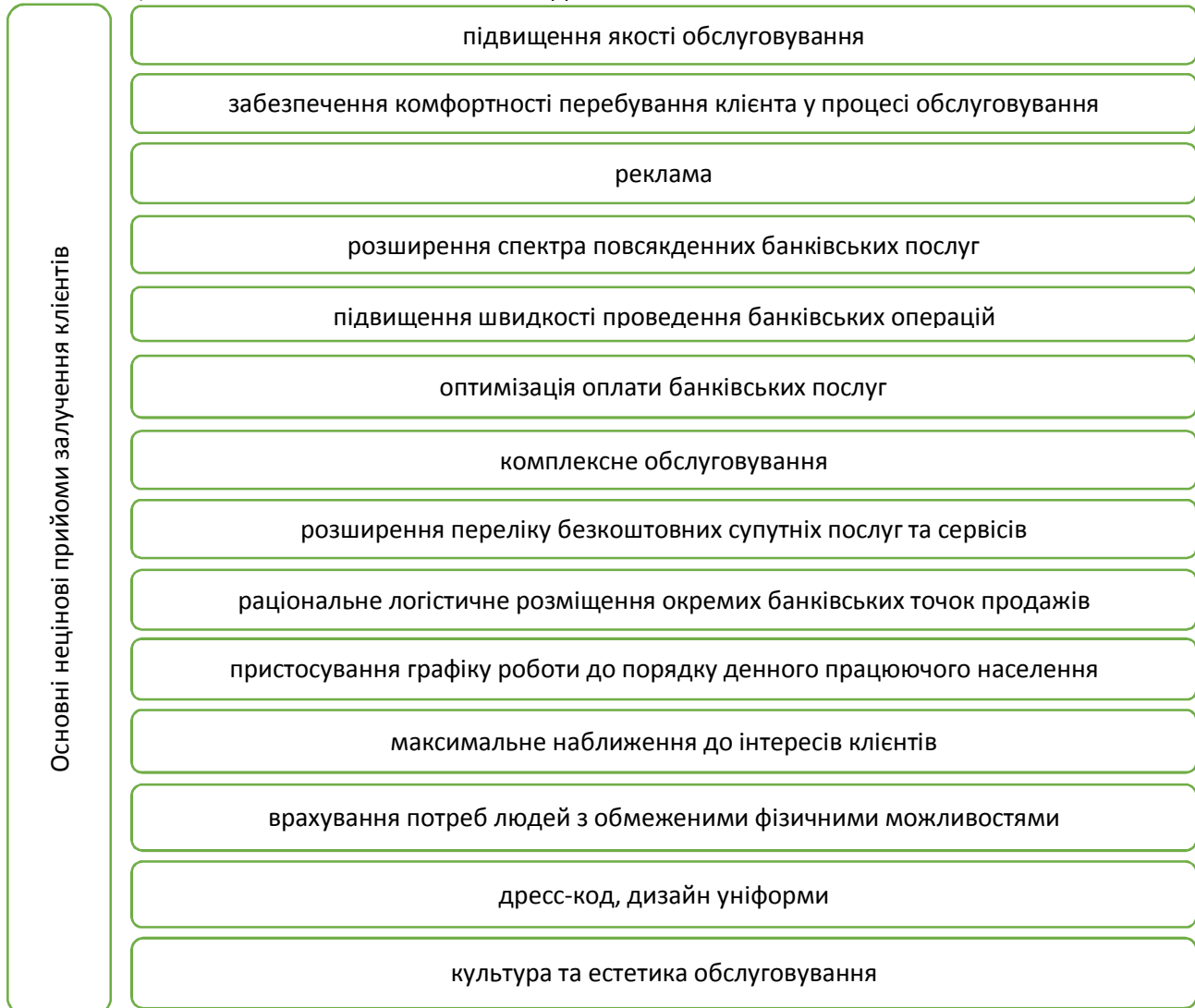


Рисунок 1 – Основні нецінові прийоми залучення клієнтів

Джерело: авторська розробка із використанням [2 – 4]

Серед додаткових інструментів практичних методів нецінового заохочення є: проведення лотерей, надання подарків новонародженим у вигляді відкритого на них депозитного рахунку, безкоштовне розсилання виписок з рахунків, безкоштовне перебування автотранспорту клієнтів на автостоянці, обладнаній біля банку,

цілодобовий доступ до зон самообслуговування (банкоматів, електронних кіосків тощо), підвищення технологічності проведення безготівкових розрахунків за допомогою пластикових карток, привітання клієнтів у святкові дні та ювілейні дати.

В умовах загострення міжбанківської конкурентної боротьби керівництво банків

все більше приділяє увагу практичним методам менеджменту що спираються на принципи наукової організації та новітні науково-технічні досягнення. Так, останнім часом широкого розповсюдження отримало використання в якості каналів продажів у роботі банківської системи розвиток альтернативної мережі продажів (не звичні для всіх відділення): агентські продажі, продаж банківських продуктів через сайт банку та сайти партнерів, розгалужена мережа банкоматів (АТМ) та електронних кіосків.

В межах все більшого покладання на системи автоматизованого та/або віртуального обслуговування більшої уваги зазнали методи що спрямовані на зниження впливу причин, що призводять до збоїв у автоматизованій та віртуальній системах продажів.

Ці методи поділяються на дві основні групи:

- методи запобігання виникненню проблемних ситуацій у процесі роботи альтернативних мереж продажів (сайту, банкоматів тощо);

- методи оперативного виявлення та усунення проблемних ситуацій, що можуть виникнути у процесі роботи альтернативних мереж продажів.

При використанні першої групи методів банківські співробітники провадять наступні дії:

- забезпечують належні умови експлуатації систем (сайту, АТМ тощо);

- слідкують за наявністю та якістю вихідних форм, витратних матеріалів, їх своєчасними актуалізацією та поповненням;

- здійснюють моніторинг обсягу наявних ресурсів (наприклад, готівкових коштів або бланків, що використовуються для надання послуг) та забезпечують їх своєчасне поповнення;

- забезпечують постійне супроводження систем (наприклад, своєчасний профілактичний огляд банкоматів);

- забезпечують резервні канали передачі даних.

До методів оперативного виявлення та усунення проблемних ситуацій відносять наступні:

- оперативне реагування на виявлені пошкодження систем;

- оперативне інформування співробітників та клієнтів про тимчасову втрату працездатності тієї чи іншої ланки системи продажів.

Останнім часом практично всі банківські установи перейшли до використання методів автоматизації системи забезпечення якості роботи мережі банкоматів. Що обумовило виникнення автоматизованих систем обробки операційної банківської інформації: ATM Network, ATM Controller, ATM Monitor, ATM service, ATM analyst [9, 10], де автоматизованим є процес обробки банківської інформації на усіх етапах її проходження, починаючи від заявок на сервісне обслуговування та закінчуючи аналітичними звітами (ATM Total Amount Report). Звіт містить інформацію про поточний звітний період, згруповану за такими параметрами:

- Currency – валюта транзакції;
- Posting Status – статус документа, формованого за транзакцію;
- Tr Date – дата транзакції;
- Card Number – номер картки, що брала участь в транзакції;
- Auth – код авторизації;
- Dispens – кількість виданих банкнот із відповідних касет [9].

За рахунок використання автоматизованих систем обліку знижуються операційні ризики, здешевлюється загальне управління системами, досягається об'єктивність наявних даних. В подальшому робота зі звітністю буде продовжена на більш високих менеджерських рівнях з використанням наукоємних технологій і методів, які вже не можна віднести до категорії практичних із застосуванням недосвідченого штату. Кінцеве прийняття управлінських рішень, а в подальшому і відповідальність за їх виконання, покладається на менеджерів найвищих ешелонів управління.

Важливо, що регулятор українського банківського ринку також є ланкою впровадження автоматизації у банківську діяльність країни. Так нормативні акти Національного банку містять послаблені вимоги до контролю операцій, що проводяться з використанням автоматизованих систем: «за наявності відповідного програмного забезпечення з належними рівнями контролю окремі операції можуть виконуватись від їх ініціювання до відображення в обліку та/або звітності однією особою за умови здійснення подальшого контролю за цими операціями». [11] Зазначене послаблення стосується вимоги щодо необхідності «не допускати того, щоб одна особа виконувала операцію від її ініціювання до завершення» [11], у практиків правило має назву «правило чотирьох очей» або «правило двох рук». Такі вимоги діяли практично з моменту появи банківської системи України, однак спираючись на автоматизацію процесів від них дозволяється в окремих випадках відходити, фактично доручаючи функції контролю операцій автоматизованим системам.

Для повноти характеристики сучасної системи практичних методів управління банком слід додати процесний підхід, що застосовується в ряді процесів (наприклад в управлінні фінансуванням проектів), і який ґрунтується на наступному: визначення чіткої мети (проекту); розділ процесу на підпроцеси (етапи); визначення критеріїв оцінки проміжних результатів; визначення поетапності використання фінансових ресурсів, відповідно до послідовності виконання робіт для реалізації проекту. При використанні цього практичного методу визначаються кількісні та якісні показники досягнення мети у результаті завершення процесу (проекту). На кожний етап (підпроцес) проекту призначається відповідальний (керуючий проміжними результатами процесу), провадиться регламентація процесу в цілому і окремих поетапних робіт. Для управління процесом

призначається менеджер. Використання процесного підходу не вимагає додаткового персоналу, або змін в організаційній управлінській структурі банківської установи. Учасники процесу виконують свої традиційні посадові обов'язки в рамках покладених на них повноважень, однак, паралельно з повсякденними обов'язками здійснюється робота по управлінню проектом (або проектами), завдяки розподілу ролей серед учасників процесу. Той факт, що процесна модель управління проектами не потребує значних додаткових фінансових витрат вказує на безумовну економічну доцільність використання методу процесного підходу.

В реальній роботі усі практичні методи можуть бути використані паралельно (або як такі, що доповнюють один одного) до економічних, адміністративних, соціально-психологічних методів управління, посилюючи синергію кінцевого результату.

Більшість практичних методів супроводжуються маркетинговими дослідженнями і на першій стадії потребують витрат на їх впровадження, тому їх впровадження та використання потребує розрахунків для обґрунтованості їх застосування.

Для оцінки ефективності використання сукупності задіяних практичних методів управління банківськими процесами доцільно використовувати чисельні методи. Для прикладу можливо запропонувати параметри моделі нетто-ліквідної позиції (НЛП) банку [12]:

$$\text{НЛП} = \text{ПрЛЗ} - \text{ПолЗ}, \quad (1)$$

де: ПрЛЗ – пропозиція на ліквідні засоби банку,

ПолЗ – попит ліквідних засобів банку.

ПрЛЗ формується з наступних джерел:

- надходження депозитів (НД),
- погашення виданих кредитів (ПК),
- продаж активів (ПА),
- надходження від реалізації фінансових проектів (НП).

У вигляді формули ПрЛЗ можливо представити у наступному вигляді:

$$\text{ПрЛЗ}=\text{НД}+\text{ПК}+\text{ПА}+\text{НП}. \quad (2)$$

ПоЛЗ формується з наступних потреб банку:

- зняття грошей клієнтами з рахунків (ЗГ);
- видача кредитів (ВК);
- повернення депозитів (ПД);
- проектне фінансування (ПФ);
- операційні витрати (ОВ).

У вигляді формули ПрЛЗ можливо представити у наступному вигляді:

$$\text{ПоЛЗ}=\text{ЗГ}+\text{ВК}+\text{ПД}+\text{ПФ}+\text{ОВ}. \quad (3)$$

При зміні векторів пріоритетів змінюються кількісні параметри нетто-ліквідної позиції банку. Методом розрахунку НЛП аналітики банку здобувають орієнтири для прийняття правильних управлінських рішень. Так, наприклад, оперуючи зниженням показника ОВ (у формулі 3), тобто знижуючи оперативні витрати на функціонування банку та здійснення операцій, менеджери досягають покращення, у кінцевому результаті, показника НЛП (у формулі 1) – нетто-ліквідної позиції банку. Пріоритетними управлінськими напрямками для впливу на ОВ на

сьогодні виступають, серед інших методів: спрямування зусиль на можливість використання недосвідченого штату та впровадження технологій самообслуговування клієнтів. Технологія самообслуговування клієнтів в свою чергу передбачає використання на ринку банківських послуг сучасних інформаційних систем, таких як: РС-банкінг, Internet-банкінг, Mobile-банкінг, SMS-банкінг, WAP-банкінг, Phone-банкінг, Web-банкінг. Відповідне програмне забезпечення зводить дії як клієнта так і банківського персоналу до простих операцій та забезпечує всім значний виграш часу.

**Висновки.** Задля запобігання проявів кризових явищ в банківській установі (предикторами чого можуть бути: поява від'ємного спреда, збиткова діяльність банку тощо) необхідно мати оптимальний, економічно обґрунтований портфель практичних методів управління, здатний бути практично корисним для виконання на оперативному та тактичному рівні управлінських рішень менеджменту банківської установи. Перелічені практичні методи управління відображають останні тенденції розвитку менеджменту українських банківських установ.

#### Література:

1. Довгань Ж. М. Основи комплексного управління активами і пасивами банку / Ж. М. Довгань // Світ фінансів. – 2017. – № 2 (15). – С. 64-69.
2. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі: монографія / Л. О. Примостка, О. О. Примостка, І. Я. Карчева, А. О. Примостка; ред. : Л. О. Примостка; ДВНЗ Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – Київ : КНЕУ, 2017. – 380 с.
3. Вахнюк В. В. Орієнтація банківської системи України на запобігання довгостроковим кризовим явищам в економіці / В. В. Вахнюк // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2010. – №3 (9). – 347с.
4. Гребенюк Н. В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України / Н. В. Гребенюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Т. 27. – № 7. – С. 65-69.
5. Менеджмент організацій [Електронний ресурс] : методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів ; уклад.: Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута ; відп. ред. В. В. Дергачова. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 47 с.
6. Форд Г. Моя жизнь и мои достижения [Текст] / Генри Форд. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 208 с.
7. Антикризове управління економікою та фінансами [Електронний ресурс]: збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 31 травня 2017 року) / Київський інститут банківської справи ; за ред. В. М. Фурмана. – Київ : [б. в.], 2017. – 195 с.
8. Бодрецький М. В. Проблематика поняття «криза» та його похідних у сучасних наукових дослідженнях / М. В. Бодрецький // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». – 2017. – № 3 (6).
9. Sharoval V. Y. Foreign Experience in Enhancing Commercial Bank Competitiveness in the Modern Context / V. Y. Sharoval, O. A. Gnatenko // European Modern Studies Journal. – 2018. – Т. 1. – № 3. – pp.10-17.



10. Банківська система : навч. посіб. / П. М. Карась, Н. В. Приходько, О. В. Пашенко, Л. О. Гришина. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 291 с.
11. Про затвердження Положення про організацію операційної діяльності в банках України : постанова від 18 червня 2003 року № 254 / Правління Національного банку України. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0559-03>.
12. Кабак Л. В. Моделювання інформаційної системи з надання банківських послуг / Л. В. Кабак, В. М. Пономарьов, І. Ю. Толошний // Системи та технології. – 2016. – № 1. – С. 27–34.

#### References:

1. Dovgan, Zh. M. (2017), "Fundamentals of Integrated Management of Assets and Liabilities of the Ban", *World Finance*, vol. 2 (15), pp. 64-69.
2. Pristostka, L. O. Pristostka, O. O. Karcheva, I. Ya. and other (2017), *Bankivs'kyi menedzhment: innovatsiyni kontseptsii ta modeli* [Banking Management: Innovative Concepts and Models], *State Economic University "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman"*, Kyiv, Ukraine.
3. Vakhnyuk, V. V. (2010), "Orientation of the banking system of Ukraine to prevent long-term crisis phenomena in the economy", *Bulletin of the University of Banking of the National Bank of Ukraine*, vol. 3 (9), p. 347.
4. Grebenyuk, N. V. (2017), "Conceptual Principles of Strategic Bank Management in Conditions of Transformation Processes in the Banking System of Ukraine", *Scientific Bulletin of the NLTU of Ukraine*, vol. 27, no. 7, pp. 65–69.
5. Dovgan, L. E. Malik, I. P. Mohonko, G. A. and other (2017), *Menedzhment orhanizatsiy* [Management of organizations], *Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute*, Kyiv, Ukraine.
6. Ford, Henry (1989), *Moya zhyzn' u moy dostyzenyya* [My Life and Work], *Finance and Statistics*, p. 208.
7. Antykryzove upravlinnya ekonomikoju ta finansamy [Anti-crisis management of economy and finance] (2017), *Kyiv Institute of Banking*, Kyiv, Ukraine.
8. Bodritskiy, M. V. (2017), "The problem of the concept of "crisis" and its derivatives in modern scientific researches", *Adaptive management: theory and practice. Series "Economics"*, vol. 3 (6).
9. Shapoval, V. Y. Gnatenko, O. A. (2018), "Foreign Experience in Enhancing Commercial Bank Competitiveness in the Modern Context", *European Modern Studies Journal*, vol. 1, no. 3, pp.10-17.
10. Koros, P. M. Prikhodko, N. V. Paschenko, O. V. and other (2015), "Bankivs'ka systema" [Banking System], *OLDI-PLYUS*, Kherson, Ukraine.
11. National Bank of Ukraine (2003), *Pro zatverdzhennya Polozhennya pro orhanizatsiyu operatsiynoyi diyal'nosti v bankakh Ukrayiny* [On Approval of the Regulation on the Organization of Operations in Banks of Ukraine], available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0559-03> (Accessed 28 February 2018).
12. Kabak, L. V. Ponomarev, V. M. and Toloshny, I. Yu. (2016), "Modeling of an information system for the provision of banking services", *Systemy ta tekhnolohiyi*, vol. 1, pp. 27-34.

