МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ОСТРОВСЬКИЙ В'ЯЧЕСЛАВ ПЕТРОВИЧ

УДК [336.71:005.21]:336(477)(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 072 Фінанси, банківська справа та страхування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.



_____ В.П. Островський

Науковий керівник:
Жаворонок Артур Віталійович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і кредиту
Чернівецького національного університету
імені Юрія Федьковича

Чернігів – 2026

АНОТАЦІЯ

Островський В. П. Формування адаптаційного потенціалу банківських установ України в умовах трансформації фінансової системи. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» (07 «Управління та адміністрування»). – Національний університет «Чернігівська політехніка». – Чернігів, 2026.

У сучасних умовах формування адаптаційного потенціалу банківських установ набуває особливого значення для забезпечення стабільності їх функціонування, підтримання конкурентоспроможності та створення передумов довгострокового розвитку. Трансформація фінансової системи, активна цифровізація банківської діяльності, зміна фінансової поведінки споживачів, посилення конкуренції та виникнення нових ризиків вимагають від банківських установ постійного вдосконалення внутрішніх механізмів управління, своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища та ефективного використання наявних ресурсів і резервів.

Особливої актуальності зазначені питання набувають в Україні, де діяльність банківських установ відбувається в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності, значних безпекових ризиків і необхідності забезпечення безперервності надання фінансових послуг. За таких обставин адаптаційний потенціал стає важливою передумовою не лише протидії негативним наслідкам кризових явищ, але й використання нових можливостей, які виникають у процесі трансформації фінансової системи. При цьому результативність адаптації визначається не лише наявністю відповідних ресурсів і резервів, а й здатністю банківської установи своєчасно їх мобілізувати, раціонально використовувати та відновлювати.

Окреслене обумовлює необхідність поглиблення теоретичних, методологічних і науково-прикладних положень щодо формування адаптаційного потенціалу банківських установ України, конкретизації його структури, особливостей функціонування та розвитку, а також обґрунтування сучасних моделей, механізмів і стратегічних напрямів нарощення такого потенціалу з урахуванням трансформаційних процесів у фінансовій системі.

Дисертація складається з трьох розділів.

У першому розділі дисертаційної роботи основну увагу приділено дослідженню теоретико-методичних положень формування адаптаційного потенціалу банківських установ. Розглянуто сутність адаптації та адаптаційного потенціалу економічних систем, конкретизовано зміст адаптаційного потенціалу банківської установи, його основні характеристики, функції та види. Обґрунтовано науково-концептуальні положення функціонування системи адаптаційного потенціалу, визначено її ендогенний та екзогенний компоненти, особливості їх формування і взаємодії.

У другому розділі роботи увагу сфокусовано на дослідженні сучасного стану банківських установ України в умовах трансформації фінансової системи. Проаналізовано тенденції розвитку банківського сектору, зміни його інституційної структури, фінансово-економічні передумови формування адаптаційного потенціалу та основні показники діяльності банківських установ. Розглянуто методичні засади оцінювання адаптаційного потенціалу. На основі SWOT-аналізу систематизовано сильні та слабкі сторони діяльності банківських установ, можливості й загрози їх розвитку. Виокремлено основні бар’єри формування адаптаційного потенціалу, здійснено їх розподіл за можливістю управлінського впливу та обґрунтовано класифікацію відповідних резервів.

У третьому розділі дисертаційної роботи досліджено науково-прикладні засади формування адаптаційного потенціалу банківських установ України. Удосконалено концептуальну модель формування такого потенціалу з урахуванням сучасних трансформацій фінансової системи, обґрунтовано

основні рівні її функціонування та властивості. Розглянуто механізм формування адаптаційного потенціалу, у межах якого виокремлено детерміновану та самоорганізаційну складові, конкретизовано їхню взаємодію, методи й інструменти реалізації. Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій у розвитку процесів самоорганізації банківських установ. Також обґрунтовано стратегічні напрями підвищення адаптаційної спроможності банків, визначено особливості використання реактивної та проактивної моделей і запропоновано стратегії нарощення адаптаційного потенціалу залежно від його сформованого рівня.

Зокрема, у дисертації поглиблено понятійно-категоріальний апарат фінансової науки в частині розуміння сутності адаптаційного потенціалу банківської установи. На основі систематизації наукових підходів до трактування категорій «потенціал», «адаптація» та «адаптаційний потенціал» запропоновано розглядати адаптаційний потенціал банківської установи як сукупність наявних і доступних ресурсів, можливостей та резервів, які банк здатний мобілізувати й ефективно використовувати для своєчасного пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, протидії новим загрозам, реалізації можливостей, що виникають у процесі трансформації фінансової системи, підтримання стабільності власного функціонування та забезпечення довгострокового розвитку. Запропонований підхід дозволив конкретизувати економічний зміст зазначеної категорії та створити теоретичне підґрунтя для дослідження структури, особливостей формування й використання адаптаційного потенціалу банківських установ.

Удосконалено класифікацію основних видів адаптаційного потенціалу банківських установ з урахуванням сучасних тенденцій функціонування фінансової системи та викликів, які виникають у процесі діяльності комерційних банків. Виокремлено десять класифікаційних ознак, зокрема за джерелом формування, терміном формування, швидкістю реагування на загрози, рівнем використання, напрямом формування, масштабом формування, наявністю для використання, способом формування, характером використання ресурсів і

можливістю кількісного вимірювання. Використання зазначеної класифікації дозволило систематизувати основні види адаптаційного потенціалу, уточнити місце ендогенного та екзогенного адаптаційних потенціалів у загальній класифікації та конкретизувати особливості їх формування.

Набули подальшого розвитку науково-концептуальні положення щодо функціонування та розвитку системи адаптаційного потенціалу банківської установи. Обґрунтовано доцільність виокремлення двох взаємопов'язаних компонентів – ендогенного та екзогенного адаптаційного потенціалу, які відрізняються джерелами формування, структурою та особливостями використання ресурсів і можливостей. До складу ендогенного адаптаційного потенціалу віднесено фінансову, організаційну, кадрову, інтелектуальну, інформаційну, інноваційну, клієнтоорієнтовану й управлінську складові. Екзогенний адаптаційний потенціал представлено регуляторною, інституційною, макроекономічною, ринковою, технологічною, глобальною, комунікаційною та безпековою складовими. Запропоновані положення дозволили поглибити розуміння внутрішньої будови системи адаптаційного потенціалу, конкретизувати взаємозв'язки між її компонентами та визначити особливості їх формування.

Поглиблено теоретичні положення щодо життєвого циклу формування адаптаційного потенціалу банківської установи, який запропоновано розглядати як безперервний циклічний процес. У його межах виокремлено шість взаємопов'язаних етапів: діагностування, формування, накопичення, використання, відновлення та коригування. Конкретизація змісту зазначених етапів дозволила розкрити особливості мобілізації ресурсів, накопичення адаптаційних резервів, їх використання та подальшого відновлення. Також систематизовано основні ризики низького рівня адаптаційного потенціалу, які розподілено на організаційні, інституційні, репутаційні, фінансові, інформаційні та кадрові. Отримані результати дозволили обґрунтувати необхідність постійного моніторингу адаптаційних можливостей банку, своєчасного коригування управлінських рішень і забезпечення безперервності процесів формування адаптаційного потенціалу.

У дисертації проаналізовано сучасні тенденції розвитку банківських установ України в умовах трансформації фінансової системи, досліджено структурні зміни банківського сектору, динаміку основних показників його діяльності та особливості цифровізації банківських послуг. Визначено фінансово-економічні передумови формування адаптаційного потенціалу банківських установ, обґрунтовано його взаємозв'язок із фінансовою стійкістю та ефективністю банківської діяльності. Розроблено методичний підхід до інтегрального оцінювання адаптаційного потенціалу, що передбачає врахування восьми його складових, формування системи відповідних показників, розрахунок субіндексів та визначення узагальненого інтегрального індексу.

На основі дослідження сучасних тенденцій функціонування банківських установ України визначено основні бар'єри формування адаптаційного потенціалу, серед яких виокремлено макроекономічну нестабільність, наслідки воєнних дій, обмеженість фінансових ресурсів, організаційні недоліки, кадрові та технологічні обмеження. Застосування SWOT-аналізу дозволило систематизувати сильні та слабкі сторони діяльності банківських установ, визначити можливості й загрози їх розвитку. Запропоновано розподіл бар'єрів на керовані, частково керовані та некеровані залежно від можливості здійснення управлінського впливу. Також розроблено класифікацію резервів формування адаптаційного потенціалу за джерелом формування, функціональним призначенням, рівнем наявності, терміном мобілізації, характером впливу та можливістю відновлення. Це дозволило конкретизувати взаємозв'язки між основними бар'єрами, управлінськими можливостями банківських установ та резервами, які можуть використовуватися для протидії негативним наслідкам зовнішніх і внутрішніх загроз.

Удосконалено наукові положення щодо трансформації концептуальної моделі формування адаптаційного потенціалу банківських установ з урахуванням рушійних імпульсів, наслідків, загроз і можливостей, які виникають у процесі трансформації фінансової системи. У межах

запропонованого підходу обґрунтовано нові властивості системи адаптаційного потенціалу, зокрема інформаційну гнучкість, екосистемність, предиктивність, нелінійність, самоорганізацію, композитність, алгоритмічність і мультиплікативність. Визначено три основні рівні функціонування зазначеної моделі: дата-рівень, у межах якого формується абсорбційна здатність банківської установи; аналітичний рівень, що забезпечує формування її адаптаційної здатності; операційний рівень, на якому реалізується трансформаційна здатність банку.

Набули подальшого розвитку теоретико-методологічні положення щодо формування механізму адаптаційного потенціалу банківських установ в умовах трансформації фінансової системи. Конкретизовано економічну сутність зазначеного механізму, його основні методи, інструменти, важелі, процедури та ресурсне забезпечення. Обґрунтовано доцільність виокремлення двох взаємопов'язаних складових – детермінованого та самоорганізаційного механізмів формування адаптаційного потенціалу. Встановлено, що детермінований механізм забезпечує цілеспрямований управлінський вплив на процеси формування адаптаційного потенціалу, тоді як самоорганізаційний спрямований на розвиток внутрішньої здатності банківської установи самостійно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Поєднання зазначених механізмів дозволило обґрунтувати особливості взаємодії централізованих управлінських рішень і внутрішніх процесів самоорганізації

Удосконалено концептуальні засади функціонування самоорганізаційного механізму формування адаптаційного потенціалу банківських установ шляхом обґрунтування його економічної сутності, передумов упровадження, принципів, методів та інструментів реалізації. До основних методів та інструментів віднесено самодіагностику, самокоординацію, самонавчання та накопичення досвіду, алокацію ресурсів, самомоніторинг, генерування внутрішніх інновацій, самоадаптацію організаційної структури, перебудову бізнес-процесів, саморегуляцію та

самовідновлення. Конкретизовано принципи самоорганізації, інформаційної організованості, стійкості, зворотного зв'язку, автономності, превентивності та відповідальності. Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій у забезпеченні функціонування самоорганізаційного механізму, підвищенні ефективності інформаційного обміну, оперативності прийняття управлінських рішень і розвитку внутрішніх адаптаційних можливостей банківських установ.

Удосконалено стратегічні положення щодо формування та нарощення адаптаційного потенціалу банківських установ України. Обґрунтовано основні стратегічні напрями підвищення адаптаційної спроможності банків, визначено особливості використання реактивної та проактивної моделей формування адаптаційного потенціалу з урахуванням характеру зовнішніх викликів, внутрішніх можливостей і масштабів діяльності банківських установ. Запропоновано виокремлювати три основні стратегії відповідно до сформованого рівня адаптаційного потенціалу: антикризову, стабілізаційну та трансформаційну. Для їх реалізації розроблено матрицю вибору заходів із нарощення адаптаційного потенціалу, у межах якої конкретизовано напрями розвитку фінансової, організаційної, кадрової, технологічної, інформаційної, інноваційної, клієнтської та управлінської складових. Використання запропонованого підходу дозволяє узгоджувати стратегічні управлінські рішення з наявними ресурсами й адаптаційними можливостями банківських установ.

Ключові слова: адаптація, адаптаційний потенціал, банківська установа, фінансова система, трансформація фінансової системи, фінансова стійкість, адаптаційна спроможність, адаптаційні резерви, цифровізація, самоорганізація, механізм формування адаптаційного потенціалу, стратегія, управління ризиками.

ABSTRACT

Ostrovskyi V. P. Formation of the Adaptive Potential of Ukrainian Banking Institutions under the Transformation of the Financial System. – Qualifying scientific work submitted as a manuscript.

Dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Specialty 072 “Finance, Banking and Insurance” (Field of Knowledge 07 “Management and Administration”). – Chernihiv Polytechnic National University. – Chernihiv, 2026.

Under current conditions, the formation of the adaptive potential of banking institutions is becoming particularly important for ensuring the stability of their operations, maintaining competitiveness, and creating prerequisites for long-term development. The transformation of the financial system, the active digitalization of banking activities, changes in consumers’ financial behavior, increasing competition, and the emergence of new risks require banking institutions to continuously improve their internal management mechanisms, respond promptly to changes in the external environment, and effectively utilize available resources and reserves.

These issues are particularly relevant in Ukraine, where banking institutions operate under martial law, macroeconomic instability, significant security risks, and the need to ensure the uninterrupted provision of financial services. Under such circumstances, adaptive potential becomes an important prerequisite not only for counteracting the adverse consequences of crises but also for exploiting new opportunities arising from the transformation of the financial system. At the same time, the effectiveness of adaptation is determined not only by the availability of appropriate resources and reserves but also by the ability of a banking institution to mobilize, rationally utilize, and replenish them in a timely manner.

The above circumstances necessitate further development of theoretical, methodological, and scientific-applied provisions concerning the formation of the adaptive potential of Ukrainian banking institutions, clarification of its structure, functioning and development characteristics, as well as substantiation of modern models, mechanisms, and strategic directions for enhancing such potential, taking into account the transformation processes occurring within the financial system.

The dissertation consists of three chapters.

The first chapter of the dissertation focuses primarily on examining the theoretical and methodological foundations of the formation of the adaptive potential of banking institutions. The essence of adaptation and the adaptive potential of economic systems is examined, while the content of the adaptive potential of a banking institution, its main characteristics, functions, and types is clarified. Scientific and conceptual provisions concerning the functioning of the adaptive potential system are substantiated, and its endogenous and exogenous components, as well as the specific features of their formation and interaction, are identified.

The second chapter focuses on examining the current state of Ukrainian banking institutions under the transformation of the financial system. Trends in the development of the banking sector, changes in its institutional structure, financial and economic prerequisites for the formation of adaptive potential, and key performance indicators of banking institutions are analyzed. Methodological foundations for assessing adaptive potential are considered. Based on SWOT analysis, the strengths and weaknesses of banking institutions, as well as opportunities and threats to their development, are systematized. The main barriers to the formation of adaptive potential are identified and classified according to the possibility of managerial influence, while a classification of the corresponding reserves is substantiated.

The third chapter examines the scientific and applied foundations of the formation of the adaptive potential of Ukrainian banking institutions. The conceptual model for forming such potential is improved, taking into account contemporary transformations of the financial system, while the main levels of its functioning and its properties are substantiated. The mechanism for forming adaptive potential is examined, with deterministic and self-organizational components distinguished, and their interaction, methods, and implementation tools specified. Particular attention is paid to the role of digital technologies in developing self-organization processes within banking institutions. Strategic directions for enhancing banks' adaptive capacity are also substantiated, the specific features of applying reactive and proactive models are identified, and strategies for increasing adaptive potential are proposed depending on its existing level.

In particular, the dissertation further develops the conceptual and categorical framework of financial science regarding the understanding of the essence of the adaptive potential of a banking institution. Based on the systematization of scientific approaches to interpreting the categories of “potential”, “adaptation”, and “adaptive potential”, it is proposed to consider the adaptive potential of a banking institution as a combination of existing and accessible resources, capabilities, and reserves that a bank can mobilize and effectively utilize to adapt promptly to changes in the external and internal environments, counteract emerging threats, exploit opportunities arising from the transformation of the financial system, maintain operational stability, and ensure long-term development. The proposed approach makes it possible to clarify the economic content of this category and establish a theoretical foundation for examining the structure, formation characteristics, and utilization of the adaptive potential of banking institutions.

The classification of the main types of adaptive potential of banking institutions is improved, taking into account current trends in the functioning of the financial system and the challenges arising in the operations of commercial banks. Ten classification criteria are identified, namely: source of formation, formation period, speed of response to threats, level of utilization, direction of formation, scale of formation, availability for utilization, method of formation, nature of resource utilization, and possibility of quantitative measurement. The application of this classification makes it possible to systematize the main types of adaptive potential, clarify the place of endogenous and exogenous adaptive potential within the general classification, and specify the characteristics of their formation.

Scientific and conceptual provisions concerning the functioning and development of the adaptive potential system of a banking institution are further developed. The feasibility of distinguishing two interrelated components — endogenous and exogenous adaptive potential — is substantiated. These components differ in their sources of formation, structure, and characteristics of resource and capability utilization. Endogenous adaptive potential comprises financial, organizational, personnel, intellectual, informational, innovative, customer-oriented,

and managerial components. Exogenous adaptive potential is represented by regulatory, institutional, macroeconomic, market, technological, global, communication, and security components. The proposed provisions contribute to a deeper understanding of the internal structure of the adaptive potential system, clarify the interrelationships between its components, and identify the specific features of their formation.

Theoretical provisions concerning the life cycle of the formation of a banking institution's adaptive potential are further developed, with this life cycle proposed to be considered a continuous cyclical process. Six interrelated stages are distinguished: diagnosis, formation, accumulation, utilization, restoration, and adjustment. Clarification of the content of these stages makes it possible to reveal the specific features of resource mobilization, accumulation of adaptive reserves, their utilization, and subsequent restoration. The main risks associated with a low level of adaptive potential are also systematized and divided into organizational, institutional, reputational, financial, informational, and personnel risks. The obtained results substantiate the need for continuous monitoring of a bank's adaptive capabilities, timely adjustment of managerial decisions, and continuity of adaptive potential formation processes.

The dissertation analyzes current trends in the development of banking institutions in Ukraine amid the transformation of the financial system, examines structural changes in the banking sector, the dynamics of its key performance indicators, and the specific features of the digitalization of banking services. The financial and economic prerequisites for the formation of the adaptive potential of banking institutions are identified, and its relationship with financial stability and the efficiency of banking activities is substantiated. A methodological approach to the integral assessment of adaptive potential is developed, which involves considering its eight components, establishing a system of relevant indicators, calculating sub-indices, and determining an overall integral index.

Based on an examination of current trends in the functioning of Ukrainian banking institutions, the main barriers to the formation of adaptive potential are identified, including macroeconomic instability, the consequences of military

operations, limited financial resources, organizational shortcomings, and personnel and technological constraints. The application of SWOT analysis makes it possible to systematize the strengths and weaknesses of banking institutions and identify opportunities and threats to their development. A classification of barriers into manageable, partially manageable, and unmanageable categories is proposed, depending on the possibility of exercising managerial influence. A classification of reserves for the formation of adaptive potential is also developed according to their source of formation, functional purpose, level of availability, mobilization period, nature of influence, and possibility of restoration. This makes it possible to clarify the interrelationships between the main barriers, the managerial capabilities of banking institutions, and the reserves that can be used to counteract the adverse consequences of external and internal threats.

Scientific provisions concerning the transformation of the conceptual model for forming the adaptive potential of banking institutions are improved, taking into account the driving impulses, consequences, threats, and opportunities arising during the transformation of the financial system. Within the proposed approach, new properties of the adaptive potential system are substantiated, including information flexibility, ecosystem orientation, predictiveness, nonlinearity, self-organization, compositeness, algorithmicity, and multiplicativity. Three main levels of functioning of the proposed model are identified: the data level, at which a banking institution’s absorptive capacity is formed; the analytical level, which ensures the development of its adaptive capacity; and the operational level, at which the bank’s transformative capacity is realized.

Theoretical and methodological provisions concerning the formation mechanism of the adaptive potential of banking institutions under the transformation of the financial system are further developed. The economic essence of this mechanism, its main methods, instruments, levers, procedures, and resource provision are specified. The feasibility of distinguishing two interrelated components — deterministic and self-organizational mechanisms for forming adaptive potential — is substantiated. It is established that the deterministic

mechanism ensures purposeful managerial influence on the processes of adaptive potential formation, whereas the self-organizational mechanism is aimed at developing the internal capacity of a banking institution to respond independently to changes in the external and internal environments. The combination of these mechanisms makes it possible to substantiate the specific features of interaction between centralized managerial decisions and internal self-organization processes.

The conceptual foundations of the functioning of the self-organizational mechanism for forming the adaptive potential of banking institutions are improved by substantiating its economic essence, implementation prerequisites, principles, methods, and instruments. The main methods and instruments include self-diagnosis, self-coordination, self-learning and experience accumulation, resource allocation, self-monitoring, generation of internal innovations, self-adaptation of the organizational structure, restructuring of business processes, self-regulation, and self-recovery. The principles of self-organization, information organization, resilience, feedback, autonomy, prevention, and responsibility are specified. Particular attention is paid to the role of digital technologies in ensuring the functioning of the self-organizational mechanism, improving the efficiency of information exchange, increasing the timeliness of managerial decision-making, and developing the internal adaptive capabilities of banking institutions.

Strategic provisions concerning the formation and enhancement of the adaptive potential of Ukrainian banking institutions are improved. The main strategic directions for increasing banks' adaptive capacity are substantiated, and the specific features of applying reactive and proactive models of adaptive potential formation are identified, taking into account the nature of external challenges, internal capabilities, and the scale of banking institutions' operations. It is proposed to distinguish three main strategies according to the existing level of adaptive potential: anti-crisis, stabilization, and transformation strategies. To implement these strategies, a matrix for selecting measures aimed at enhancing adaptive potential is developed, specifying the directions for developing financial, organizational, personnel, technological, informational, innovative, customer-related, and

managerial components. The application of the proposed approach makes it possible to align strategic managerial decisions with the available resources and adaptive capabilities of banking institutions.

Keywords: adaptation, adaptive potential, banking institution, financial system, transformation of the financial system, financial stability, adaptive capacity, adaptive reserves, digitalization, self-organization, adaptive potential formation mechanism, strategy, risk management.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в іноземних наукових виданнях: Web of Science

1. Shepelenko S., Verkush D., Treitiak A., **Ostrovskyi V.,** Stakhiv O. Digital Technologies as a Tool for Transforming the Management of Marketing and Logistics Activities of Enterprises. Pacific Business Review (International). 2026. Vol. 19, Issue 2. P. 65–76. URL: https://www.pbr.co.in/2026/2025_month/August/6.pdf (1,4 д.а.). *Особистий внесок здобувача: досліджено особливості використання цифрових технологій у трансформації управлінських процесів та визначено їхню роль у підвищенні адаптивності суб'єктів господарювання* (0,6 д.а.) (представлено в наукометричній базі даних Scopus).

Статті в наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних:

2. Мурашковська І., Гречка В., **Островський В.** Теоретичні положення забезпечення конкурентоспроможності банківських установ в Україні в умовах становлення цифрової економіки. Науковий вісник Полісся. 2024. № 1(28). С. 290–308. (2,2 д.а.). DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-290-308. *Особистий внесок здобувача: систематизовано чинники забезпечення конкурентоспроможності банківських установ та конкретизовано особливості їхнього впливу на розвиток банків в умовах цифровізації економіки* (1,0 д.а.).

3. Гречка В., **Островський В.,** Білий М. Розвиток системи фінансової безпеки банківських установ в умовах цифровізації. Науковий вісник Полісся. 2024. № 2(29). С. 461–478. (2,0 д.а.). DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-461-478. *Особистий внесок здобувача: визначено основні загрози фінансовій безпеці банківських установ в умовах цифровізації та обґрунтовано напрями вдосконалення механізмів протидії їхньому негативному впливу* (0,8 д.а.).

4. Шапошников К. С., Островська Н. С., **Островський В. П.** Інноваційні банківські продукти як фактор формування конкурентних переваг банку. Причорноморські економічні студії. 2026. Вип. 99. С. 77–82. (0,7 д.а.). URL: https://journals.iei.od.ua/index.php/bses/uk/article/view/181/156. *Особистий внесок здобувача: конкретизовано роль інноваційних банківських продуктів у формуванні конкурентних переваг банківських установ та визначено напрями їхнього впровадження в сучасних умовах* (0,4 д.а.).

5. Островська Н. С., Жаворонок А. В., **Островський В. П.,** Дудка А. А. Трансформація трансмісійних механізмів монетарної політики в епоху цифровізації. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 22. С. 163–169. (0,8 д.а.). URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/8053/8185. *Особистий внесок здобувача: досліджено вплив цифровізації на функціонування каналів монетарної трансмісії та визначено особливості адаптації банківських установ до змін монетарного середовища* (0,3 д.а.).

6. Жаворонок А., Крохмалюк Л., **Островський В.** Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності банківського кредитування реального сектору національної економіки. Via Economica. 2026. № 12. С. 13–20. (0,9 д.а.). DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2026-12-2. *Особистий внесок здобувача: визначено напрями застосування цифрових технологій для вдосконалення кредитних процесів банківських установ та підвищення ефективності їхньої взаємодії з підприємствами реального сектору економіки* (0,3 д.а.).

7. Шапошников К., Жаворонок А., **Островський В.** Цифрові карткові продукти державних програм як фактор підвищення конкурентоспроможності банківських установ. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 85. (1,0 д.а.). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-122. *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано роль цифрових карткових продуктів у розвитку конкурентних переваг банківських установ та конкретизовано можливості їх використання для розширення клієнтської бази* (0,05 д.а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

8. Жаворонок А. В., **Островський В. П.,** Гречка В. В. Ключові аспекти цифровізації системи фінансової безпеки банківських установ в Україні. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 6–7 березня 2025 р.). Вінниця : ВНТУ, 2025. С. 325–326. (0, 1 д.а.). URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2025/Konfer_8MNPK_03_2025_385.pdf. *Особистий внесок здобувача: визначено основні напрями впливу цифрових технологій на трансформацію системи фінансової безпеки банківських установ* (0,05 д.а.).

9. Островський В. П. Філософія управління конкурентоспроможністю банківських установ в умовах воєнного стану. Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства : збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 24–26 квітня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 650–651. (0,1 д.а.). URL: https://ir.stu.cn.ua/items/ee5354ed-298d-49a2-809d-970c61fc45f5.

10. Жаворонок А., Гречка В., **Островський В.** Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності банківських установ в умовах цифровізації економіки України. Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України : тези доповідей Форуму стейкхолдерів розвитку соціального підприємництва (м. Чернігів, 16 вересня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. (0,1 д.а.). URL: https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/390e67e8-0922-4537-abc8-6e54acb0c8b6/content. *Особистий внесок здобувача: конкретизовано особливості впливу цифровізації на конкурентоспроможність банківських установ та визначено основні передумови її підвищення* (0,05 д.а.).

11. Островська Н. С., **Островський В. П.** Інноваційне формування банківського ринку України в повоєнний період. Фінансові інструменти сталого розвитку економіки : матеріали VI Міжнародної науково-практичної

конференції (м. Чернівці, 18 квітня 2024 р.). Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2024. С. 194–198. (0,3 д.а.). URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11223/фінвнси_2024.pdf?sequence=1. *Особистий внесок здобувача: визначено перспективні напрями впровадження банківських інновацій у повоєнний період та обґрунтовано їхнє значення для відновлення й розвитку банківського ринку України* (0,2 д.а.).

12. Островська Н. С., **Островський В. П.** Валютний ринок України: сучасний стан, структура та перспективи розвитку. Фінансові інструменти сталого розвитку економіки : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 16 квітня 2026 р.). Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2026. С. 211–212. (0,1 д.а.). URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/57552/1/A_Nechyporenko_FISRE_2026_FEU.pdf. *Особистий внесок здобувача: проаналізовано сучасні тенденції функціонування валютного ринку України та визначено основні чинники його трансформації в умовах макроекономічної нестабільності* (0,07 д.а.).

13. Грубляк О. М., **Островський В. П.** Виникнення новітніх банківських ризиків під час воєнного стану в банках України. Фінансові інструменти сталого розвитку економіки : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 10 квітня 2025 р.). Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2025. С. 340–344. (0,3 д.а.). *Особистий внесок здобувача: систематизовано новітні ризики діяльності банківських установ в умовах воєнного стану та конкретизовано особливості їхнього впливу на фінансову стійкість банків* (0,15 д.а.).

ЗМІСТ

ВСТУП..... 20

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ..... 34

1.1 Адаптаційний потенціал: зміст та особливості формування в економічних системах..... 34

1.2 Концептуальні засади формування адаптаційного потенціалу банківських установ..... 55

1.3 Концептуальні положення формування адаптаційного потенціалу банківських установ..... 74

Висновки до першого розділу..... 92

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ..... 95

2.1 Сучасні тенденції розвитку банківських установ в умовах трансформації фінансової системи..... 95

2.2 Фінансово-економічні передумови та методичні засади оцінювання адаптаційного потенціалу банківських установ України 118

2.3 Бар’єри та резерви формування адаптаційного потенціалу банківських установ в Україні..... 138

Висновки до другого розділу 152

РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ..... 156

3.1 Концептуальна модель формування адаптаційного потенціалу банківських установ..... 156

3.2 Механізм формування адаптаційного потенціалу банківської установи 176
3.3 Стратегічні напрямки підвищення адаптаційної спроможності банківських установ в Україні 197
Висновки до третього розділу 219
ВИСНОВКИ 222
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 227
ДОДАТКИ 258

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах банківські установи відіграють одну з ключових ролей у функціонуванні фінансової системи та забезпеченні стабільного розвитку національної економіки. Саме вони виконують трансформаційну функцію, перетворюючи акумульовані від економічних суб'єктів фінансові ресурси на кредитні та інвестиційні кошти, необхідні для підтримання економічного розвитку. Ефективність виконання такої функції значною мірою залежить від здатності банківських установ підтримувати стабільність власної діяльності, своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, формувати відповідні резерви та можливості для їх використання в періоди фінансової нестабільності та виникнення нових загроз. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах перманентної макроекономічної нестабільності в Україні, цифровізації, воєнних викликів, зміни регуляторних вимог та інших чинників, які сьогодні впливають на діяльність вітчизняних банківських установ. Це, своєю чергою, обумовлює необхідність формування банками відповідних ресурсів, резервів і нових можливостей для підтримання власної стійкості та забезпечення стабільної роботи навіть в умовах складних зовнішніх і внутрішніх викликів. Відповідно, особливої актуальності набувають питання формування адаптаційного потенціалу банківських установ.

Адаптаційний потенціал банківських установ є складноструктурованим об'єктом дослідження, оскільки охоплює фактично всі напрями діяльності, у межах яких комерційний банк може формувати власні резерви та можливості з метою їх подальшої мобілізації та використання для адаптації до нових економічних, політичних і соціальних реалій. Формування адаптаційного потенціалу банківських установ залежить від значної кількості чинників, зокрема ефективності функціонування управлінської моделі, здатності своєчасно виявляти зовнішні та внутрішні ризики, впроваджувати механізми протидії їх проявам та мінімізації наслідків реалізації. Проте сама лише

наявність ресурсів не завжди забезпечує адаптаційну спроможність банківських установ і стабільність їхньої роботи, оскільки важливу роль у цьому процесі відіграють також ефективність і своєчасність використання тих можливостей, якими володіють комерційні банки. Окреслене обумовлює необхідність подальшого дослідження процесу формування адаптаційного потенціалу банківських установ, удосконалення механізмів управління ним та розробки нових моделей його нарощення в умовах складних трансформацій, які відбуваються у фінансовій системі України. Враховуючи це, актуальним є поглиблення теоретичних, методичних і прикладних засад формування адаптаційного потенціалу банківських установ в Україні з метою забезпечення їхньої фінансової стійкості, підвищення адаптаційної спроможності та підтримання стабільного розвитку.

Особливості функціонування та розвитку банківських установ в умовах трансформації фінансової системи, впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, а також удосконалення механізмів управління їхньою діяльністю досліджуються у працях С. Аржевітіна, Ю. Вергелюк, М. Дубини, В. Єрмака, М. Забаштанського, І. Карбівничого, Л. Катранжи, О. Криклія, О. Колесник, О. Лобка, І. Мурашковської, О. Панченко, О. Попело, І. Поцелуйка, Л. Примостки, І. Садчикової, А. Семенога, Н. Чийпеш, К. Шапошникова

Питання формування адаптаційного потенціалу банківських установ та їх адаптації до змін зовнішнього середовища розглядали у своїх працях такі науковці: О. Вовк, О. Вовченко, О. Воробйова, Н. Гребенюк, Н. Демчишак, І. Добровольська, А. Жаворонок, А. Золковер, О. Зуєва, В. Коваленко, Я. Кривич, С. Лєонов, Б. Луців, А. Мещеряков, Є. Олефір, Б. Пшик, А. Харевич, M. Baravelli, R.Bookstaber, M. Marcinkowska, C. Schwarzbach та ін.

Однак незважаючи на наявні наукові напрацювання вчених в окресленому напрямку недосттаньо дослідженими залишаються теоретичні та прикладні положення щодо формування адаптаційного потенціалу банківських установ в умовах трансформації фінансової системи. Насамперед, майже відстуні системні дослідження у частині обгрунтування сутності та

структури адаптаційного потенціалу банківської установи, методичні положення щодо визначення його рівня в конкретний період, прикладні аспекти розробки стратегічних заходів нарощення рівня такого потенціалу навіть в умовах нестабільності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Дисертаційна робота виконана в межах планів науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» за такими темами: «Розвиток фінансової системи в умовах турбулентності та становлення цифрової економіки» (номер державної реєстрації 0125U000298), у межах якої автором обґрунтовано особливості трансформації фінансової системи України, визначено її рушійні чинники, основні загрози та можливості розвитку, а також конкретизовано теоретичні положення формування адаптаційного потенціалу банківських установ в умовах цифровізації та нестабільності зовнішнього середовища; «Стратегічні детермінанти розвитку ринку фінансових послуг в умовах цифровізації національної економіки» (номер державної реєстрації 0123U104317), у межах якої автором поглиблено теоретичні положення стратегічного управління адаптаційним потенціалом банківських установ та обґрунтовано напрями його нарощування в умовах змін економічного середовища; «Теоретико-прикладні положення розвитку ринку кредитних послуг в умовах макроекономічної нестабільності та повоєнного відновлення економіки» (номер державної реєстрації 0123U104319), у межах якої автором визначено основні ризики низького рівня адаптаційного потенціалу банківських установ в умовах макроекономічної нестабільності, обґрунтовано стратегічні напрями підвищення їхньої стійкості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних положень формування адаптаційного потенціалу банківських установ та розробка практичних рекомендацій щодо його нарощення в умовах трансформації фінансової системи.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено такі *завдання*:

– розкрити сутність адаптації та адаптаційного потенціалу економічних систем, визначити їхні характерні ознаки;

– обґрунтувати зміст категорії «адаптаційний потенціал банківської установи» та визначити його види;

– дослідити етапи й особливості процесу формування адаптаційного потенціалу банківських установ;

– конкретизувати сучасні тенденції розвитку банківських установ з урахуванням трансформаційних процесів у фінансовій системі України;

– проаналізувати фінансово-економічні передумови формування адаптаційного потенціалу банківських установ України та розробити методичний підхід до його інтегрального оцінювання;

– визначити базові перешкоди формування адаптаційного потенціалу банківських установ в Україні;

– обґрунтувати сучасну модель формування адаптаційного потенціалу банківських установ в Україні в умовах трансформаційних змін фінансової системи;

– поглибити концептуальні положення функціонування механізму формування адаптаційного потенціалу банківських установ;

– розробити стратегічні положення нарощування адаптаційного потенціалу банківських установ в Україні з урахуванням наявних можливостей та загроз їх функціонування.

Об'єктом дослідження є процес формування адаптаційного потенціалу банківських установ в умовах трансформації фінансової системи.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень формування адаптаційного потенціалу банківських установ.

Методи дослідження. У дисертаційній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, серед яких: контент-аналіз – для узагальнення наукових підходів до трактування сутності понять «потенціал», «адаптація», «адаптивність» та «адаптаційний потенціал»;

системний підхід – для обґрунтування сутності адаптаційного потенціалу банківської установи як цілісної системи та визначення взаємозв'язків між її складовими; системно-функціональний підхід – для визначення його основних функцій та ролі в забезпеченні стійкості банків; методи класифікації, систематизації та групування – для виокремлення видів адаптаційного потенціалу, чинників його формування та ризиків недостатнього рівня; процесний підхід – для обґрунтування життєвого циклу формування адаптаційного потенціалу банківської установи; статистичні методи – для дослідження тенденцій розвитку банківської системи України; порівняльний аналіз – для визначення фінансово-економічних передумов формування адаптаційного потенціалу банків; інтегрального оцінювання – для розроблення методичного підходу до визначення рівня адаптаційного потенціалу банківських установ; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей, загроз, бар'єрів і резервів нарощування адаптаційного потенціалу банків; методи аналізу та синтезу – для обґрунтування концептуальної моделі його формування; логічного узагальнення – для розроблення механізму формування адаптаційного потенціалу на основі поєднання детермінованих і самоорганізаційних процесів; методи стратегічного аналізу – для обґрунтування стратегічних напрямів підвищення адаптаційної спроможності банків, узгодження використання ресурсів і формування резервів; методи індукції та дедукції – для поглиблення теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо формування адаптаційного потенціалу банківських установ; графоаналітичний і табличний методи – для систематизації інформації та наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі акти України, нормативно-правові документи, які стосуються розвитку банківських установ, наукові праці вчених, у яких досліджуються питання формування адаптаційного потенціалу цих економічних суб'єктів, статистична інформація Державної служби статистики України, Національного банку України, інформаційні ресурси мережі інтернет, особисті спостереження та розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування адаптаційного потенціалу банківських установ з урахуванням сучасних трансформацій фінансової системи України. Найбільш суттєві результати, які характеризують наукову новизну роботи, полягають у такому:

удосконалено:

– наукові положення щодо трансформації концептуальної моделі формування адаптаційного потенціалу банківських установ в умовах трансформації фінансової системи, які, на відміну від існуючих підходів, ґрунтуються на конкретизації основних рушійних імпульсів, наслідків, загроз і можливостей, що виникають у процесі такої трансформації та визначають особливості формування такого потенціалу. Це дозволило виокремити та обґрунтувати нові властивості системи адаптаційного потенціалу банківських установ, визначити три основні рівні її функціонування: дата-рівень, у межах якого формується абсорбційна здатність банківської установи; аналітичний рівень, що забезпечує формування її адаптаційної здатності; операційний рівень, на якому реалізується трансформаційна здатність банку. Запропонований підхід дав можливість поглибити розуміння особливостей формування адаптаційного потенціалу банківських установ в умовах сучасних трансформацій фінансової системи;

– концептуальні засади функціонування самоорганізаційного механізму формування адаптаційного потенціалу банківських установ, які, на відміну від існуючих підходів, передбачають обґрунтування його економічної сутності, передумов впровадження, результатів функціонування та систематизацію основних методів й інструментів, що забезпечують здатність банківських установ самостійно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. До таких методів та інструментів віднесено самодіагностику, самокоординацію, самонавчання та накопичення досвіду, алокацію ресурсів, самомоніторинг, генерування внутрішніх інновацій, самоадаптацію

організаційної структури, перебудову бізнес-процесів, саморегуляцію та самовідновлення. Це дозволило визначити основні напрями вдосконалення самоорганізаційного механізму формування адаптаційного потенціалу банківських установ з урахуванням особливостей та сучасних тенденцій їхньої цифрової трансформації.

– класифікацію основних видів адаптаційного потенціалу банківських установ, яка, на відміну від існуючих, розроблена з урахуванням сучасних тенденцій функціонування фінансової системи та основних викликів, з якими стикаються банківські установи в реальних умовах їхньої діяльності. У межах запропонованого підходу виокремлено та систематизовано основні класифікаційні ознаки, за якими конкретизовано види адаптаційного потенціалу банківських установ, а саме: за джерелом формування, терміном формування, швидкістю реагування на загрози, рівнем використання, напрямом формування, масштабом формування, наявністю для використання, способом формування, характером використання ресурсів та можливістю кількісного вимірювання. Такий підхід дозволив уточнити місце екзогенного та ендогенного адаптаційних потенціалів у загальній класифікації, розкрити їхню економічну сутність та визначити особливості формування в межах діяльності комерційних банків;

– стратегічні положення щодо формування адаптаційного потенціалу банківських установ, які, на відміну від існуючих підходів, ґрунтуються на визначенні стратегічних напрямів підвищення адаптаційної спроможності банків, визначенні векторів впровадження реактивної та проактивної моделей формування адаптаційного потенціалу, а також систематизації основних детермінант його формування залежно від масштабів діяльності банківських установ. Це дозволило виокремити три основні стратегії формування адаптаційного потенціалу відповідно до його наявного рівня – антикризову, стабілізаційну та трансформаційну, а також розробити матрицю вибору заходів із нарощення адаптаційного потенціалу залежно від обраної стратегії. У межах зазначеної матриці визначено напрями вдосконалення фінансової,

організаційної, кадрової, технологічної, інформаційної, інноваційної, клієнтської та управлінської складових адаптаційного потенціалу банківських установ;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат фінансової науки в частині поглиблення теоретичних положень щодо сутності адаптаційного потенціалу банківської установи на основі систематизації та узагальнення наукових підходів до трактування категорій «потенціал», «адаптація» та «адаптаційний потенціал». На відміну від існуючих підходів, запропоновано розглядати адаптаційний потенціал банківської установи як сукупність наявних і доступних ресурсів, можливостей та резервів, які банківська установа здатна мобілізувати й ефективно використовувати для своєчасного пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, протидії новим загрозам, реалізації можливостей, що виникають у процесі трансформації фінансової системи, підтримання стабільності власного функціонування та забезпечення довгострокового розвитку. Запропонований підхід створює теоретичне підґрунтя для конкретизації структури адаптаційного потенціалу, виокремлення його основних складових та визначення особливостей їх формування і взаємодії в умовах сучасних трансформацій фінансової системи;

– науково-концептуальні положення функціонування та розвитку системи адаптаційного потенціалу банківської установи, які, на відміну від існуючих підходів, ґрунтуються на конкретизації особливостей її взаємодії із зовнішнім середовищем та виокремленні двох основних взаємопов’язаних компонентів – ендогенного й екзогенного адаптаційного потенціалу. У межах запропонованого підходу деталізовано структуру кожного з них. Зокрема, до складу ендогенного адаптаційного потенціалу віднесено фінансову, організаційну, кадрову, інтелектуальну, інформаційну, інноваційну, клієнтоорієнтовану та управлінську складові, тоді як екзогенний адаптаційний потенціал представлено регуляторною, інституційною, макроекономічною, ринковою, технологічною, глобальною, комунікаційною та безпековою

складовими. Запропоновані науково-концептуальні положення дозволили поглибити розуміння внутрішньої будови системи адаптаційного потенціалу банківської установи, конкретизувати взаємозв'язки між її основними компонентами та визначити особливості їх формування і розвитку з урахуванням впливу зовнішніх чинників і внутрішніх можливостей банку;

– теоретико-методологічні положення щодо формування механізму адаптаційного потенціалу банківських установ в умовах трансформації фінансової системи, які, на відміну від існуючих підходів, поряд із визначенням сутності такого механізму, його основних методів, інструментів, важелів, процедур та ресурсного забезпечення, передбачають виокремлення й обґрунтування двох взаємопов'язаних складових – детермінованого та самоорганізаційного механізмів формування адаптаційного потенціалу банківської установи. Поєднання зазначених складових дозволило обґрунтувати особливості взаємодії централізованих управлінських рішень та внутрішніх процесів самоорганізації, конкретизувати напрями трансформації системи адаптаційного потенціалу банківських установ з позиції характеру управлінського впливу, а також визначити роль цифрових технологій у забезпеченні гнучкості, оперативності та результативності функціонування самоорганізаційного механізму;

– теоретичні положення щодо розуміння життєвого циклу формування адаптаційного потенціалу банківської установи, у межах якого виокремлено та охарактеризовано основні етапи його розвитку, а саме: діагностування, формування, накопичення, використання, відновлення та коригування. Визначення змісту й особливостей кожного із зазначених етапів дозволило розкрити закономірності формування та використання адаптаційного потенціалу, поглибити розуміння його ролі в забезпеченні стабільного функціонування й розвитку банківської установи в сучасних умовах. На цій основі також систематизовано основні ризики, пов'язані з низьким рівнем адаптаційного потенціалу банківських установ, які згруповано за такими напрямами: організаційні, інституційні, репутаційні, фінансові, інформаційні

та кадрові. Запропонований підхід дозволяє розглядати формування адаптаційного потенціалу як безперервний циклічний процес, що потребує своєчасного виявлення ризиків, коригування управлінських рішень та відновлення адаптаційних можливостей банківської установи.

Практичне значення отриманих результатів полягає в доведенні основних теоретико-методологічних положень дисертації до рівня методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування, оцінювання та нарощування адаптаційного потенціалу банківських установ, удосконалення управління ризиками, підвищення їхньої адаптаційної спроможності та забезпечення стійкості в умовах трансформації фінансової системи. Результати дисертаційної роботи використовуються у діяльності:

АТ КБ «ПРИВАТБАНК»: враховано положення щодо оцінювання адаптаційного потенціалу банківської установи, виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників його формування, вибору заходів із його нарощування; практичну цінність становлять рекомендації щодо вдосконалення управління ризиками, стратегічного планування, посилення кіберзахисту та адаптації до змін регуляторного й ринкового середовища (№ 131/127 від 19.10.2026 р.);

АБ «УКРГАЗБАНК»: використано підходи до комплексного оцінювання ресурсних та управлінських можливостей банківської установи, визначення чинників її адаптаційної спроможності та завчасного виявлення ризиків її послаблення; враховано рекомендації щодо розроблення стратегічних рішень, удосконалення системи управління ризиками та визначення напрямів розвитку окремих складових адаптаційного потенціалу банку (№ 27/24 від 20.10.2026 р.);

Національного університету «Чернігівська політехніка»: використано в освітньому процесі кафедри фінансів, банківської справи та страхування під час розроблення методичних матеріалів, проведення лекційних і практичних занять із навчальних дисциплін «Банківські операції», «Банківська система» (№ 202/08-2148 від 12.10.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійним завершеним дослідженням, у якому розкрито авторський підхід до поглиблення теоретичних і методичних положень формування адаптаційного потенціалу банківських установ та розробки прикладних засад забезпечення його нарощення в умовах сучасних трансформацій фінансової системи. Наукові результати, розробки, висновки та рекомендації, які викладені в роботі і виносяться на захист, одержані автором особисто. Авторський внесок у працях, опублікованих у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження, а також висновки та пропозиції доповідались й обговорювались на науково-практичних конференціях та наукових заходах, серед яких: VI Міжнародна науково-практична конференція «Фінансові інструменти сталого розвитку економіки» (м. Чернівці, 18 квітня 2024 р.); XIV Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених «Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства» (м. Чернігів, 24–26 квітня 2024 р.); Форум стейкхолдерів розвитку соціального підприємництва «Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України» (м. Чернігів, 16 вересня 2024 р.); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (м. Вінниця, 6–7 березня 2025 р.); VII Міжнародна науково-практична конференція «Фінансові інструменти сталого розвитку економіки» (м. Чернівці, 10 квітня 2025 р.); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Фінансові інструменти сталого розвитку економіки» (м. Чернівці, 16 квітня 2026 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 13 наукових працях, з них: 1 стаття в іноземному науковому виданні (Scopus); 6 статей у наукових фахових виданнях України; 6 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій – 10,0 друк. арк.; особисто автору належить – 4,07 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, 2 додатки. Загальний обсяг дисертації складає 265 сторінок, з них основний текст – 191 сторінка, перелік використаних джерел – 31 сторінка (243 джерела), додатки – 9 сторінок. У тексті дисертації розміщено 12 таблиць, 33 рисунки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ

1.1. Адаптаційний потенціал: сутність та особливості формування в економічних системах

Економічні системи як відкриті складні об’єкти дослідження сьогодні перебувають в умовах постійних трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища. Причини таких трансформацій є різними, і, відповідно, наслідки для функціонування економічних систем також можуть бути неоднаковими. Усе це насамперед пов’язано зі специфікою як функціонування таких систем, так і тих факторів, загроз і ризиків, які виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі їх існування.

Сьогодні цифровізація господарських відносин, зміна моделей поведінки економічних суб’єктів, виникнення нових сфер і галузей національного господарства і, відповідно, нових ризиків, які зумовлені активною розробкою та використанням інформаційних інновацій, формують нові виклики, стимулюють трансформаційні процеси в зовнішньому середовищі, що надалі створює нові виклики для функціонування економічних систем. Така ситуація передусім впливає на здатність економічних систем адаптуватися до таких викликів, оскільки зміни, що постійно відбуваються, не дозволяють їм ефективно розвиватися, стримують їх функціонування, вимагають побудови відповідних специфічних систем управління для забезпечення можливостей пристосування до нових умов.

Безпосередньо це обумовлює важливість дослідження процесу адаптації як невід’ємного елементу сучасного розвитку будь-яких економічних систем, які є відкритими, взаємодіють з іншими системами та функціонують в умовах

постійної змінності й мінливості економічного середовища. Адаптація являє собою фактичну реакцію економічної системи на ті зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі, і отже, на ті трансформації, які об'єктивно можуть виникати у внутрішній структурі такої системи.

При цьому варто зауважити, що адаптацію можна розглядати з багатьох аспектів, оскільки її наявність не засвідчує одномоментну й обов'язково ефективну трансформацію економічних систем. Адаптація, ймовірно, з іншого боку, є процесом, який виступає невід'ємною складовою системи управління та регулювання будь-яких економічних відносин і зумовлюється наявністю об'єктивних закономірностей трансформації економічних систем і розвитку господарських відносин у суспільстві.

Відповідно, спроможність економічних систем адаптуватися до нових викликів є важливою складовою підтримки їхнього ефективного розвитку та забезпечення стабільності функціонування в надто мінливому ендогенному та екзогенному просторі. Проте при цьому адаптація безпосередньо пов'язана з можливостями економічної системи враховувати виклики зовнішнього середовища, швидко змінювати внутрішню структуру відповідно до цих викликів і тим самим враховувати нові умови для підвищення ефективності власного функціонування.

Адаптація, як уже зазначалося, є невід'ємною складовою функціонування будь-якої економічної системи, проте забезпечити її ефективну реалізацію можливо лише за наявності відповідного потенціалу такої системи, тобто внутрішніх можливостей виявляти потенційні загрози, розробляти механізми протидії їм або адаптуватися до об'єктивних реалій зовнішнього простору, якими економічні суб'єкти не завжди можуть управляти.

Відповідно, важливим елементом розвитку економічних систем є наявність у них певного адаптаційного потенціалу, тобто внутрішніх можливостей до пристосування до нових умов функціонування, які постійно змінюються. Саме окреслене й обумовлює важливість дослідження адаптаційного потенціалу економічних систем як важливого елементу забезпечення стабільності їх

функціонування та здатності до ефективного розвитку. При цьому важливими стають питання не лише наявності ресурсів, які забезпечують можливість адаптації, а й управління такими ресурсами та ефективності їх використання. Тобто адаптація являє собою досить складний процес, який відіграє одну з ключових ролей у функціонуванні економічних систем.

Саме тому в межах поточного підрозділу дисертації для подальшого обґрунтування теоретичних і методологічних положень щодо поглиблення розуміння адаптаційного потенціалу банківських установ розглянемо концептуальні засади сутності адаптаційного потенціалу як економічної категорії, як невід'ємного об'єкта пізнання та складової загалом економічного потенціалу будь-якого суб'єкта господарювання.

Дослідження розпочнемо з поглиблення категоріального простору та дослідження змісту основних категорій, які в сукупності дають змогу сформулювати дефініції «адаптаційний потенціал» та «адаптаційний потенціал економічної системи». На наше переконання, серед таких дефініцій варто виокремити такі: потенціал, адаптація, адаптивність, економічна система, потенціал економічної системи. На рис. 1.1 відображено схему категоріального простору дослідження змісту дефініції «адаптаційний потенціал економічної системи».

Відповідно, у першу чергу проведемо дослідження центральної дефініції у вивченні змісту адаптаційного потенціалу, а саме категорії «потенціал». Зазначимо, що ця дефініція є універсальною і досить часто використовується в економічних дослідженнях для вивчення особливостей функціонування різних господарських систем, їхньої здатності пристосовуватися до нових викликів, з якими вони стикаються внаслідок трансформації загалом національної економіки, а також функціонування окремих сфер та галузей господарства.

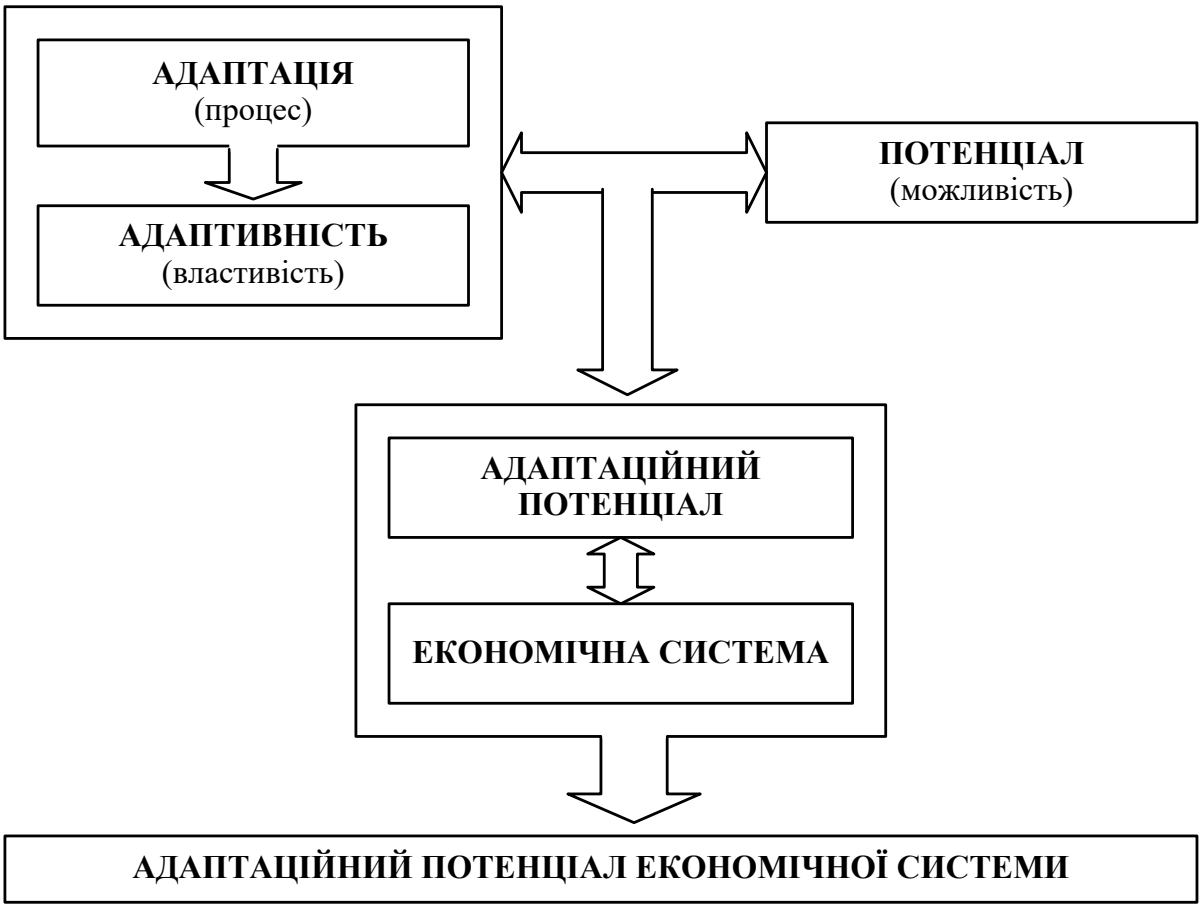


Рис. 1.1 – Категоріальний простір дослідження сутності категорії «адаптаційний потенціал економічної системи»

Джерело: складено автором.

Для більш детального розгляду змісту дефініції «потенціал» представимо окремі концепції дослідження її сутності, які сьогодні можна зустріти в наукових працях. Такі концепції згруповано та представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до розуміння сутності категорії потенціал

№ з/п	Зміст	Джерело
1	2	3
1	Потенціал – сукупність взаємодіючих ресурсів та можливостей їх реалізації, які забезпечують максимально можливі структурно-функціональні умови параметри розвитку;	[60]
2	Потенціал – сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил і т. ін., що можуть бути використані у якій-небудь галузі, ділянці, сфері;	[148]

Закінчення таблиці 1.1

1	2	3
3	Потенціал – можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані для вирішення якого-небудь завдання, досягнення певної мети; у філософії – прихована, неактуалізована можливість, здатність, сила, здатна виявитися за певних умов;	[147]
4	Потенціал – засоби, запаси, джерела, які є в наявності та які можуть бути використані для досягнення певної мети, здійснення плану, рішення якої-небудь задачі; сукупність у будь-якого суб'єкта наявних або прихованих можливостей, які ще не виявилися, або здатності діяти у відповідних сферах;	[11]
5	Потенціал – динамічне інтегральне утворення, що визначає ресурсні можливості розвитку людини та її здатність до оволодіння і продуктивного здійснення різних видів діяльності;	[179]
6	Потенціал – сукупність накопичених змістовних якостей об'єкта, які можуть бути цілеспрямовано реалізовані за певних умов, а також вдосконалені;	[78]
7	Потенціал – сукупність можливостей, що можуть бути використані для розвитку при деяких можливих зовнішніх умовах;	[79, с. 43]
8	Потенціал – це сукупність можливостей щодо досягнення певної мети чи здійснення чого-небудь, реалізація яких забезпечується певними ресурсами, засобами та здатностями;	[96]
9	Потенціал – запас (резерв) і здатність його використати за певних умов (має спеціальне значення у фізиці, хімії, біології, математиці, техніці тощо); наявні можливості, засоби, запаси, джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети та виконання завдань у будь-якій галузі та сфері;	[194]
10	Потенціал – можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані; економічні можливості держави (група держав), що можуть бути використані для забезпечення всіх її матеріальних потреб.	[149]

Джерело систематизовано автором.

Таким чином, можемо стверджувати, що потенціал являє собою насамперед здатність економічних систем пристосовуватися до тих обставин, у яких вони функціонують і мають здатність розвиватися. Беззаперечно, роль потенціалу є об'єктивно важливою у функціонуванні таких систем, що здійснюють свою діяльність у висококонкурентному просторі. Тепер дослідимо більш детально зміст категорії «адаптація» та наведемо окремі підходи науковців до трактування змісту цієї категорії. На рис. 1.2 окреслено окремі концепції вчених щодо розуміння її сутності.

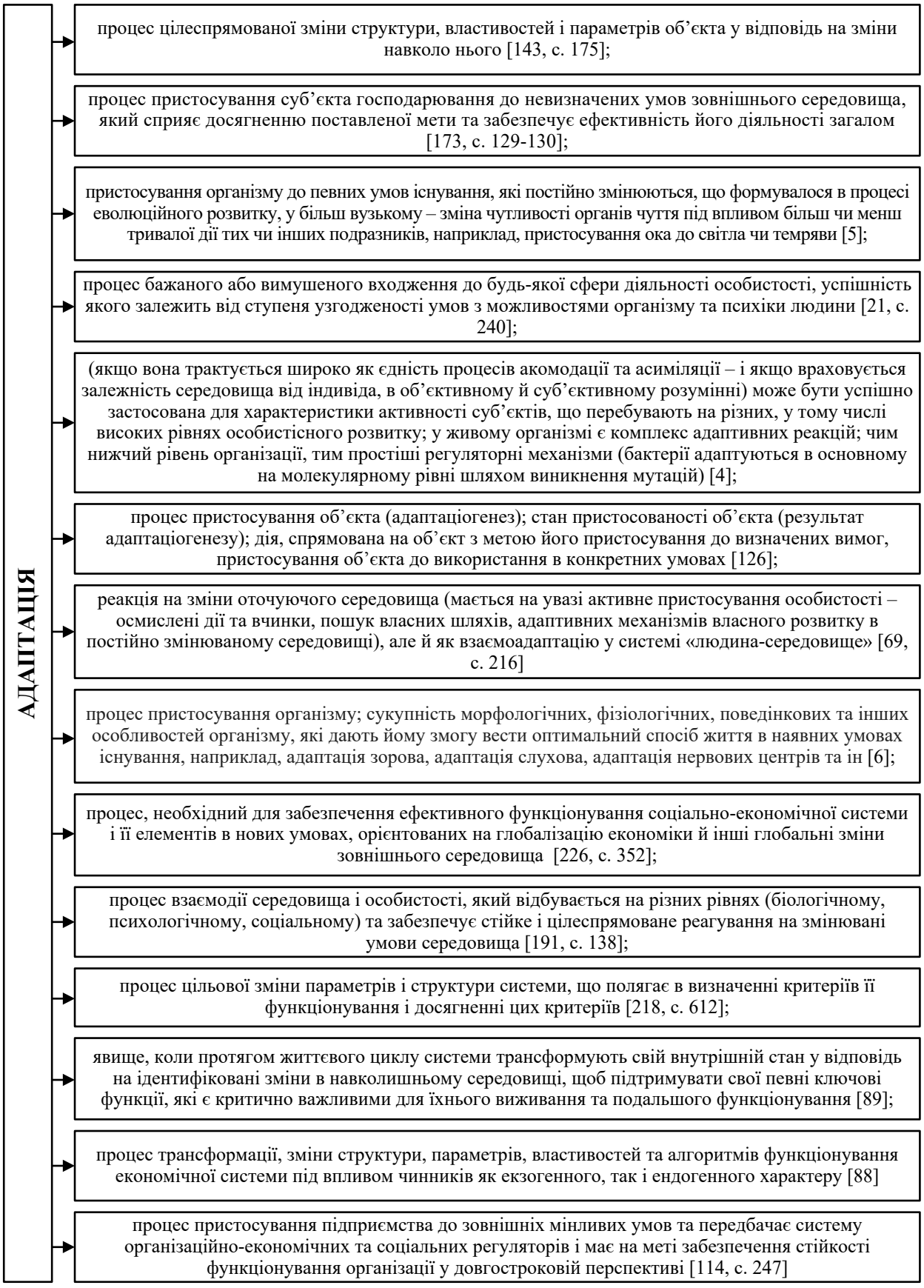


Рис. 1.2 – Наукові концепції трактування сутності категорії «адаптація»

Джерело: систематизовано автором.

Таким чином, на нашу думку, можна виділити й окремі наукові підходи, які сьогодні найчастіше використовуються науковцями для трактування змісту категорії «адаптація», а саме:

1) процесний – дослідження адаптації як безперервного процесу поступового, а іноді й прискореного пристосування економічної системи до нових трансформацій, які відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі, у результаті чого така система

2) системний – адаптація розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, елементів, взаємозв'язків між ними та взаємодії із зовнішнім середовищем, яка формується у процесі взаємодії системи з таким середовищем з метою забезпечення стабільного функціонування економічної системи та раціонального обміну ресурсами між нею й елементами екзогенного простору;

3) управлінський – адаптація розглядається як окремий об'єкт управління, трансформація якого забезпечується використанням сукупності управлінських дій, методів та інструментів, реалізація яких дає змогу економічній системі ефективно пристосуватися до змін зовнішнього середовища, трансформувати внутрішню структуру з метою її адаптації до нових умов функціонування;

4) поведінковий – адаптація розглядається як процес зміни моделі поведінки економічного суб'єкта, що відбувається в результаті впливу зовнішніх і внутрішніх факторів та проявляється у вигляді зміни процесу прийняття рішень, взаємодії між структурними елементами такого суб'єкта, виникнення нових функціональних обов'язків та формування потенціалу до подальшого розвитку через удосконалення такої моделі поведінки;

5) безпековий – адаптація розглядається як невід'ємний елемент процесу підтримки безпечного розвитку економічної системи через своєчасне її пристосування до нових викликів, загроз і ризиків, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У цьому контексті адаптація спрямована на підтримку основних параметрів стабільної роботи економічної системи, забезпечення раціонального використання доступних ресурсів для підтримки її ефективного розвитку в довгостроковій перспективі.

Аналізуючи представлені вище наукові підходи, виокремимо сутнісні ознаки, які притаманні адаптації як об’єкту дослідження, невід’ємній складовій розвитку будь-якої економічної системи. Серед них доцільно визначити такі:

– адаптація являє собою процес пристосування до зовнішніх викликів і внутрішніх загроз для забезпечення стабільної роботи економічних систем;

– адаптація відображає здатність економічних систем, їхню спроможність враховувати наявні тенденції та нові вимоги до їхньої діяльності;

– адаптація є об’єктивно необхідною складовою сучасного процесу розвитку економічних систем, які зобов’язані розвивати власний, насамперед внутрішній, потенціал та можливості для протидії зовнішнім загрозам, враховувати їх у своїй роботі;

– адаптація визначається насамперед наявністю фінансових, кадрових, інтелектуальних ресурсів, які є в розпорядженні економічних суб’єктів і можуть ефективно використовуватися для трансформації власної діяльності, її адаптації до нових викликів;

– адаптація передбачає трансформацію економічних систем, зміни окремих їхніх параметрів, показників, що характеризують такі зміни, структурні трансформації у їхньому функціонуванні.

– адаптація не обов’язково передбачає глобальні зміни у функціонуванні економічних систем, а може бути пов’язана з незначними трансформаціями, змінами в системі управління, взаємодії між окремими компонентами таких систем, створенням нових компонентів, які безпосередньо аналізують зовнішнє середовище та розробляють механізми, підходи до адаптації до нових загроз та викликів;

– адаптація відбувається передусім для забезпечення стабільної роботи економічної системи, збереження її здатності розвиватися в різних умовах зовнішнього середовища;

– особливості процесу адаптації є різними для різних економічних систем, оскільки зумовлюються насамперед специфікою їхньої господарської діяльності, взаємодії з іншими об’єктами, роллю в розвитку національного господарства;

– процес адаптації є складним і не гарантує досягнення очікуваних результатів, оскільки є багатокомпонентним, а забезпечення його ефективності вимагає узгодження дій усіх елементів економічних систем, побудови дієвих систем управління розвитком таких систем;

– адаптація являє собою, як правило, безперервний процес, оскільки зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі, та нові внутрішні виклики є постійними й обумовлюються складними соціальними та економічними відносинами, які постійно відбуваються в суспільстві;

– процес адаптації дає змогу системі переходити до нової моделі функціонування, набуваючи насамперед нових властивостей, рис, розробляючи додаткові механізми для власного ефективного розвитку [171; 46; 91; 223].

Варто зауважити, що адаптація являє собою досить складне явище, і отже, існує значна кількість різних її видів, які зокрема проявляються у функціонуванні економічних систем. Насамперед зупинимося на розгляді двох видів адаптації, а саме реактивної та проактивної. Ці види адаптації будуть нами більш детально проаналізовані в подальшому у процесі вивчення специфічних рис адаптації банківських установ до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Реактивна адаптація – вид адаптації, який пов’язаний із тим, що економічна система реагує на нові зовнішні та внутрішні впливи після їх настання, тобто це реакція такої системи на нові виклики та загрози.

Проактивна адаптація – вид адаптації, який полягає у завчасній підготовці економічної системи до потенційних змін зовнішнього середовища та внутрішньої структури через аналіз потенційної можливості настання таких змін, прогнозування та оцінювання наслідків їхнього впливу. Також у межах проактивної адаптації відбувається аналіз спроможності економічної системи в майбутньому протидіяти спрогнозованим деструктивним впливам, що можуть виникати у зовнішньому та внутрішньому середовищі, визначаються ресурси та чинники, які необхідні такій системі для підтримки її стабільного функціонування навіть у несприятливому зовнішньому середовищі.

Більш детально сутнісні ознаки проактивної та реактивної адаптації відображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні сутнісні ознаки реактивної та проактивної адаптації

Реактивна адаптація	**Проактивна адаптація**
1	2
– адаптація здійснюється після настання відповідних трансформаційних змін; – сутність адаптації обумовлюється специфікою змін, що виникли у зовнішньому та внутрішньому середовищі; – насамперед здійснюється управлінський вплив на внутрішню структуру з метою зменшення негативного впливу зовнішніх змін та підтримки стабільності функціонування економічної системи; – передбачає зміни внутрішньої структури економічної системи, сформованої системи управління, регулювання та взаємодії між її окремими компонентами й підсистемами; – пов'язана з порушенням існуючих взаємозв'язків, наявних функцій, принципів функціонування і розвитку системи та спрямована на їх відновлення або позитивні зміни для подальшого функціонування економічної системи; – вимагає досить швидких дій, прийняття рішень та розроблення відповідних механізмів для пристосування до зовнішніх змін і внутрішніх трансформацій, що вимагає наявності відповідного потенціалу та ефективного функціонування механізму управління економічною системою; – адаптація, як правило, характеризується коротко- та середньостроковою орієнтацією, оскільки в першу чергу відбувається швидке пристосування до тих подій, наслідків та нових загроз, які вже виникли й можуть надалі поглиблювати кризові явища у розвитку економічної системи;	– полягає в активному плануванні, прогнозуванні та аналізі потенційних змін, виникненні деструктивних чинників, які можуть впливати на стабільність економічної системи; – характеризується поступовим процесом впровадження змін в економічній системі ще до настання зовнішніх і внутрішніх трансформацій, загроз та ризиків; – пов'язана з визначенням наявних можливостей щодо формування певного рівня потенціалу для адаптації до нових викликів; – вимагає трансформації сформованої моделі управління економічною системою, побудови нового модуля прогнозування окремих процесів і відносин, які виникають у її межах, аналізу окремих компонентів, особливостей їх функціонування та здатності трансформуватися в результаті окремих змін; – пов'язана також із виявленням потенційних можливостей, що виникають у результаті трансформації, у першу чергу, зовнішнього середовища функціонування економічної системи, та розробленням сукупності заходів, які впроваджуються для використання таких можливостей у майбутньому; – значною мірою пов'язана з процесами стратегічного та тактичного планування подальшого розвитку економічної системи з урахуванням її можливостей, особливостей економічного простору, в якому вона функціонує, та здатності забезпечувати власний розвиток у різних умовах;

Закінчення таблиці 1.2

1	2
– адаптація може бути пов'язана і з позитивними змінами, які відбуваються в зовнішньому середовищі функціонування економічної системи, що також вимагає зміни підходів до управління такою системою для максимального використання нових можливостей її розвитку та підвищення внутрішнього потенціалу до протидії потенційним майбутнім загрозам.	– передбачає підвищенню рівня гнучкості економічної системи через постійний аналіз зовнішнього середовища, планування можливих змін для протидії різним потенційним загрозам; – пов'язана із використанням сценарного аналізу до розуміння необхідних ресурсів для протидії можливим загрозам, врахування нових позитивних характеристик для подальшого розвитку економічної системи

Джерело: систематизовано автором [109; 131, с. 5-6; 120; 13; 150].

Беззаперечно, процеси адаптації в сучасних реаліях є невід'ємною складовою підтримки розвитку будь-якої економічної системи, включаючи банківські установи. При цьому забезпечення ефективності реалізації такого процесу призводить до того, що економічна система набуває нової властивості, а саме адаптивності, тобто здатності системи пристосовуватися до вимог зовнішнього і внутрішнього середовища. Розглянемо детальніше зміст категорії «адаптивність». У таблиці 1.3 наведено окремі наукові підходи до трактування цієї категорії.

Таблиця 1.3

Зміст категорії адаптивність

Зміст	Джерело
1	2
Адаптивність – характеристика соціально-економічної системи, необхідної для визначення характеру та ступеня структурних змін на мезорівні;	[226, с. 352]
Адаптивність – здатність до адаптації, пристосування людини до існуючих в суспільстві вимог та критеріїв оцінки за рахунок присвоєння норм і цінностей даного суспільства;	[88, с. 315]
Адаптивність – стратегічна характеристика підприємства, яка безпосередньо впливає на рівень його економічної стійкості в умовах невизначеності, нестабільності та трансформацій зовнішнього середовища;	[193, с. 315]
Адаптивність – здатність підприємства швидко змінювати свою організаційну структуру, маркетингові інструменти, канали збуту та навіть формат взаємодії з клієнтом відповідно до динаміки ринку та розвитку технологій;	[22]

Закінчення таблиці 1.3

1	2
Адаптивність – інтегрована особистісна якість, що забезпечує здатність людини до різного роду змін та трансформацій, пов'язаних з нестабільністю та динамічністю її життя;	[200, с. 60]
Адаптивність – здатність системи оперативно пристосовуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ, з метою досягнення економічної безпеки підприємства та можливістю трансформації негативних результатів в позитивні;	[18]
Адаптивність – здатність пристосовуватися до змін внутрішніх та зовнішніх умов незалежно від того, відбулися ці зміни несподівано, поступово чи були прогнозованими тенденціями. Пристосування також протікає як цілеспрямована зміна власних характеристик під зміни середовища, тобто цей процес – це активна трансформація об'єкта, результатом якої може стати конструктивна інтеграція в зовнішнє оточення;	[33, с. 151]
Адаптивність – властивість системи, об'єкта пристосовуватися до змін умов зовнішнього та внутрішнього середовищ, своєчасно виявляти і враховувати виникаючі зрушення, матеріалізувати прогресивні тенденції в процесі розробки та впровадження оперативних і стратегічних нововведень.	[40, с. 151]

Джерело: систематизовано автором.

Можемо конкретизувати, що адаптивність є наслідком побудови ефективного процесу адаптації економічної системи. Відповідно, для банківських установ цей процес є складним і вимагає досить ґрунтовних трансформацій у їхньому функціонуванні. Проте невід'ємною складовою адаптації є формування властивості адаптивності в будь-якій економічній системі. Отже, адаптивність економічної системи – властивість економічної системи вчасно реагувати на зовнішні, внутрішні виклики, протидіяти за рахунок власних можливостей таким загрозам, використовувати додаткові можливості для забезпечення власного стабільного розвитку. Таким чином, адаптивність економічної системи є її властивістю, яка виникає в процесі її адаптації до нових умов функціонування.

Перейдемо тепер до пізнання змісту дефініції «адаптаційний потенціал». Розглянемо окремі концепції науковців до її розуміння:

1) адаптаційний потенціал – інтегральне утворення, яке являє собою складну систему психологічних, соціально-психологічних і психічних

властивостей та якостей, що актуалізуються особистістю для створення та реалізації нових програм поведінки в змінених умовах життєдіяльності [117, с. 74];

2) адаптаційний потенціал – складна багаторівнева система, яка знаходиться під впливом взаємодіючих та взаємодоповнюючих біогенних, соціогенних та культурогенних факторів, домінуючу роль серед яких відіграють суб'єктивні ментальні настанови та стереотипи сприйняття людини [27, с. 60];

3) адаптаційний потенціал – властивість системи, що зумовлює межі адаптаційних можливостей і характер перебігу адаптації у відповідь на впливи чинників та умов середовища [3, с. 22];

4) адаптаційний потенціал – латентна спроможність вищого порядку до цілеспрямованої реконфігурації ресурсів і рутин, яка уможливлює перехід від адаптації-виживання до адаптації-розвитку [202];

5) адаптаційний потенціал – сукупність ресурсів, можливостей підприємства, які дозволяють йому ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентоспроможність [224].

Виділимо знову узагальнені наукові підходи вчених до пізнання сутності адаптаційного потенціалу. Серед них доцільно звернути увагу на такі.

Ресурсний підхід – адаптаційний потенціал розглядається як сукупність доступних ресурсів і резервів економічної системи, які можуть бути використані для її пристосування до впливу зовнішніх факторів та змін в екзогенному й ендогенному просторі її функціонування.

Системний підхід – адаптаційний потенціал являє собою складну сукупність компонентів та елементів, які взаємодіють між собою і дають змогу економічній системі адаптуватися до зовнішніх викликів, формуючи її спроможність ефективно використовувати наявні ресурси, механізми та доступні чинники для підтримки власного функціонування і розвитку.

Функціональний підхід – адаптаційний потенціал розглядається як невід'ємна складова забезпечення виконання економічною системою покладених на неї функцій. Інколи адаптацію виділяють як окрему функцію

економічної системи, яка полягає в її здатності пристосовуватися до зовнішніх вимог та забезпечувати власний розвиток.

Мобілізаційний підхід – адаптаційний потенціал являє собою спроможність економічної системи своєчасно акумулювати доступні, потенційні та наявні можливості й ресурси, комбінувати їх для здійснення необхідних адаптаційних змін з метою підтримки стабільного функціонування системи та формування передумов для її розвитку.

Стратегічний підхід – адаптаційний потенціал розглядається як стратегічна спроможність системи передбачати трансформації, які можуть відбуватися в зовнішньому та внутрішньому середовищі, готуватися до їх настання шляхом накопичення необхідних ресурсів, впровадження об'єктивно необхідних механізмів взаємодії між елементами економічної системи та механізмів управління нею.

Трансформаційний підхід – адаптаційний потенціал розглядається як здатність економічної системи здійснювати власну трансформацію, впроваджувати внутрішні перетворення, які необхідні, з одного боку, для забезпечення ефективного розвитку такої системи, а з іншого – для акумулювання потенційно необхідних ресурсів для протидії деструктивним впливам, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Отже, враховуючи окреслені вище наукові підходи, можемо конкретизувати й сутність дефініції «адаптаційний потенціал».

Адаптаційний потенціал – сукупність наявних у конкретного об'єкта дослідження можливостей і ресурсів, як наявних, так і потенційних, які дають змогу йому пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечують стабільність функціонування такого об'єкта та підтримують його здатність розвиватися з урахуванням нових викликів.

Визначимо специфічні змістовні ознаки адаптаційного потенціалу. До них віднесемо такі:

– відображає існування можливостей для здійснення адаптації до викликів, яка ще може не здійснюватися певний період;

– завжди існує прихований рівень адаптаційного потенціалу об’єкта, який виявляється лише при детальному аналізі його спроможності протидіяти новим загрозам;

– адаптаційний потенціал може бути виміряний через використання відповідних методичних положень, що дає змогу його аналізувати в динаміці;

– відображає значну кількість різних аспектів функціонування конкретного об’єкта, різних напрямів його діяльності, його спроможності формувати необхідні ресурси, залучати можливості для протидії зовнішнім загрозам, що відображає складну структуру такого потенціалу, наявність його окремих підсистем та елементів;

– рівень адаптаційного потенціалу постійно змінюється, може збільшуватися або зменшуватися відповідно до темпів розвитку об’єкта, його спроможності формувати необхідні резерви для протидії потенційним загрозам;

– адаптаційний потенціал може відновлюватися в результаті поступового відновлення розвитку об’єкта внаслідок значного спаду такого розвитку або його руйнування;

– адаптаційний потенціал також може відображати можливості внутрішньої трансформації конкретного об’єкта, впровадження яких дає змогу прискорити темпи його розвитку;

– конкретні способи використання адаптаційного потенціалу залежать від тих завдань, які необхідно виконати для підтримки розвитку різних напрямів функціонування конкретного об’єкта;

– адаптаційний потенціал завжди прив’язаний до функціонування конкретного об’єкта дослідження і може бути виміряний лише за умови визначення його наявності;

– значною мірою відображає специфіку функціонування об’єкта дослідження, окремі напрями його роботи, у межах яких можуть формуватися додаткові резерви та ресурси і в сукупності формувати єдиний вимір адаптаційного потенціалу;

– є невід’ємною складовою загального потенціалу трансформації та розвитку конкретного об’єкта;

– має здатність також трансформуватися відповідно до нових можливостей і властивостей об’єкта, який досліджується;

– використання адаптаційного потенціалу пов’язане із залученням значної кількості різних методів, інструментів та принципів, застосування яких дає змогу більш ефективно в різні періоди та за різних обставин використовувати окремі види ресурсів, резервів тощо [12; 17; 54; 190; 55; 24].

Тепер проаналізуємо детально зміст дефініції «адаптаційний потенціал економічної системи». Для цього спочатку визначимо сутність та специфічні риси функціонування економічних систем.

Загалом економічна система являє собою складну структуровану сукупність взаємопов’язаних підсистем та елементів, між якими відбувається тісна взаємодія у процесі виробництва, розподілу, обміну, споживання та регулювання господарських відносин, що здійснюються в межах єдиного економічного простору. Така система взаємодіє із зовнішнім середовищем і забезпечує реалізацію економічних інтересів суб’єктів господарювання.

Серед специфічних рис саме функціонування економічної системи як цілісного об’єкта дослідження можна виокремити такі:

1) економічна система є динамічним об’єктом дослідження, постійно перебуває у трансформаційному стані, розвивається або деградує залежно від умов її функціонування, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів;

2) економічна система обов’язково взаємодіє з елементами зовнішнього щодо її функціонування середовища, що формує імпульси до її розвитку та постійної трансформації;

3) економічна система є складноструктурованим об’єктом, у межах якого існує значна кількість різних підсистем та елементів, якими часто виступають окремі галузі, сфери господарства, економічні суб’єкти та взаємозв’язки між ними;

4) економічна система не розвивається прямолінійно, а постійно перебуває в перманентному стані зміни періодів розвитку, спаду, занепаду та адаптації з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища, у якому вона функціонує;

5) економічна система розвивається не лише внаслідок трансформаційних процесів у зовнішньому середовищі, а і значною мірою може змінюватися під впливом внутрішніх трансформацій, які також виникають у результаті постійного впливу зовнішнього середовища, зміни взаємодії між окремими підсистемами та елементами, а також їх взаємодії з компонентами екзогенного простору;

6) економічна система є невід'ємною складовою функціонування сучасного суспільства, оскільки процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання є базовими для існування людини і загалом функціонування будь-якої країни, тобто існування економічної системи є об'єктивно необхідним;

7) стан економічної системи в певний період можна описати за допомогою сукупності різних параметрів і показників, які відображають різні аспекти функціонування такої системи, її підсистем та окремих елементів, характеризують ефективність взаємодії між ними;

8) економічна система може розвиватися лише за наявності значного спектра різних ресурсів, які створюються економічними суб'єктами або формуються у процесі їх взаємодії та відіграють ключову роль у підтримці функціонування такої системи і забезпеченні її якісної трансформації;

9) економічна система може розвиватися в результаті цілеспрямованого впливу окремих економічних суб'єктів на її функціонування, що відбувається через використання сукупності доступних методів, інструментів і важелів впливу на господарську діяльність окремих економічних суб'єктів, функціонування окремих компонентів та підсистем такої системи;

10) економічна система постійно зіштовхується з різними загрозами, ризиками та викликами, проте при цьому самостійно також може формувати загрози для функціонування інших систем суспільства [90; 25; 20; 77].

Таким чином, можна стверджувати, що адаптаційний потенціал економічної системи являє собою сукупність наявних і доступних для використання ресурсів, можливостей і резервів, а також здатностей ефективно та своєчасно їх використовувати й мобілізовувати для адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища з метою протидії новим викликам і загрозам, максимально ефективного використання нових можливостей шляхом трансформації власної структури, зміни підходів до організації взаємодії між її компонентами, удосконалення механізмів взаємодії з елементами зовнішнього середовища, що здійснюється для підтримки стабільності економічної системи у процесі її розвитку.

Серед специфічних рис адаптаційного потенціалу економічних систем можна виокремити такі:

– відображає не лише процес адаптації економічної системи до нових викликів, але і її спроможність забезпечувати його ефективну реалізацію з метою підтримки власного розвитку;

– адаптаційний потенціал безпосередньо визначається наявністю сукупності різних ресурсів, які необхідні для стабільного функціонування економічної системи, а саме фінансових, кадрових, інформаційних, інтелектуальних, матеріальних тощо;

– відображає частково ефективність сформованої моделі управління економічною системою, що пов’язана з її здатністю накопичувати необхідні ресурси, вчасно їх використовувати та ефективно застосовувати для протидії новим загрозам;

– пов’язаний із важливістю розробки та впровадження адаптаційного механізму функціонування економічної системи, в основі якого є здатність накопичувати та використовувати ресурси з метою їх ефективного застосування для протидії новим загрозам;

– адаптаційний потенціал та його рівень постійно змінюються, тобто він є динамічним об’єктом дослідження, що обумовлюється великою кількістю факторів, які впливають на можливість економічних систем формувати такий потенціал;

– потенціал визначається не лише внутрішніми можливостями економічної системи для саморозвитку, а й наявністю доступних зовнішніх ресурсів і можливостей, які в певний період не залучаються для підтримки такого розвитку, проте за необхідності можуть бути використані.

– має складну внутрішню структуру, оскільки кожен з елементів такого потенціалу формується на основі доступності фінансових, кадрових, інтелектуальних, інформаційних, матеріальних та інших ресурсів;

– характеризується цільовим використанням, оскільки конкретні наявні ресурси та резерви можуть використовуватися відповідно до характеру змін, викликів і загроз, з якими зіштовхується економічна система [128; 224; 74; 34; 142; 184].

Серед особливостей саме формування адаптаційного потенціалу економічної системи можна виокремити такі:

– формування відбувається постійно у процесі функціонування та розвитку економічної системи, оскільки постійно змінюються її можливості підвищувати власну спроможність протидіяти зовнішнім загрозам;

– безпосередньо пов’язане з накопиченням, створенням резервів, ресурсів, додаткових можливостей, наявність яких дає змогу підвищити власну спроможність протидіяти зовнішнім загрозам та використовувати нові можливості для розвитку;

– полягає не лише у використанні внутрішніх можливостей для формування такого потенціалу, а і значною мірою визначається здатністю ефективно залучати додаткові ресурси із зовнішнього середовища;

– значною мірою визначається спроможністю економічної системи ефективно функціонувати та отримувати очікувані результати від господарської діяльності, оскільки саме фінансові й матеріальні ресурси формують основу для створення необхідних резервів і запасів, які відіграють ключову роль у формуванні адаптаційного потенціалу;

– значною мірою залежить не лише від наявності різних ресурсів, які можуть бути використані для формування резервів, але й від ефективності управління такими ресурсами, впровадження дієвої системи створення резервних фондів, додаткових фондів фінансових ресурсів;

– формування значною мірою обумовлюється зовнішніми чинниками, особливо об'єктивними, які пов'язані зі зміною ринкової кон'юнктури на ринках товарів, послуг, сировини, фінансових ресурсів, зміною цін на необхідну сировину, матеріали, обладнання, що впливає на здатність економічної системи накопичувати додаткові резерви та формувати нові можливості;

– формування відбувається через забезпечення ефективного функціонування адаптаційного механізму розвитку економічної системи, у межах якого здійснюється залучення та створення нових резервів і ресурсів, їх мобілізація та використання в разі необхідності швидкого реагування на зовнішні загрози та стабілізації функціонування такої системи;

– відбувається з урахуванням уже наявного досвіду формування додаткових ресурсів і резервів у минулому, які використовувалися для протидії конкретним загрозам і ризикам, з якими зіштовхувалася економічна система;

– значною мірою залежить від ефективності функціонування системи державного регулювання господарської діяльності, створення органами державної влади нових імпульсів для розвитку економічних систем, що також позитивно впливає на їхню здатність розвиватися та формувати додаткові резерви для підтримки стабільного функціонування;

– формування постійно пов'язане з проблемою ефективного використання фінансових ресурсів, яка полягає, з одного боку, у необхідності їх швидкого використання для підтримки власного стабільного функціонування та розвитку, а з іншого – у необхідності вилучення частини таких ресурсів з поточного використання та збереження їх у вигляді фондів і додаткових резервів, які можуть використовуватися в майбутньому для стабілізації роботи, протидії кризовим ситуаціям у функціонуванні такої системи тощо [36; 37; 44].

Загалом зазначимо, що процес формування адаптаційного потенціалу значною мірою залежить від специфіки функціонування та розвитку економічної системи і зумовлюється її спроможністю забезпечити власне ефективне функціонування в середньо- та довгостроковій перспективі. Формування адаптаційного потенціалу постійно відбувається у складних умовах одночасного впливу значної кількості різних факторів зовнішньої і внутрішньої дії, непередбачуваних чинників, які досить часто призводять до виникнення реальних загроз для стабільного функціонування такої системи. Саме тому питання формування окресленого потенціалу є складним і багатоаспектним, що, відповідно, зумовлює наявність значної кількості наукових робіт, у межах яких досліджуються особливості формування адаптаційного потенціалу різних суб'єктів господарювання, галузей та секторів національної економіки.

Таким чином, у межах поточного підрозділу дисертаційної роботи увагу було сфокусовано на поглибленні теоретичних положень щодо розуміння сутності категорії «адаптаційний потенціал економічної системи», обґрунтуванні специфічних рис такого потенціалу та визначенні особливостей його формування у складноструктурованому й непередбачуваному зовнішньому середовищі. При цьому досліджено зміст таких категорій, як «потенціал», «адаптація», «адаптивність», «адаптаційний потенціал», «економічна система», що в подальшому дало змогу більш чітко конкретизувати зміст адаптаційного потенціалу економічної системи та сформувати категоріальний простір обґрунтування сутності цієї дефініції.

У наступному підрозділі дисертації основну увагу приділимо дослідженню сутності адаптаційного потенціалу банківської установи та особливостям його формування в умовах швидких трансформаційних змін у функціонуванні й розвитку ринку фінансових послуг та банківської системи. Комерційні банки є одними з тих суб'єктів, які в сучасних умовах змушені досить швидко адаптуватися до змін, що відбуваються у сфері фінансових послуг, і саме це актуалізує питання дослідження особливостей адаптації таких установ у сучасних умовах.

1.2. Концептуальні засади формування адаптаційного потенціалу банківських установ

Сучасний розвиток банківських установ обумовлюється постійною необхідністю адаптації їхньої діяльності до сучасних викликів і тенденцій, які відбуваються на ринку фінансових послуг і пов'язані зі значною кількістю об'єктивних передумов функціонування всіх без винятку фінансових систем. Цифровізація, підвищення конкуренції, зміна споживчих вимог до використання фінансових послуг актуалізують питання пошуку нових механізмів врахування нових тенденцій та вимог до діяльності комерційних банків при побудові їхніх бізнес-моделей.

Особливо сьогодні можна відзначити гостру конкуренцію між банківськими установами на ринку фінансових послуг за нових клієнтів, що вимагає зміни традиційних підходів до розробки та продажу банківських продуктів. Це, у свою чергу, вимагає прискорення процесів адаптації до нових реалій, які досить часто швидко змінюються на ринку фінансових послуг. При цьому банківські установи також повинні забезпечити виконання існуючих нормативних вимог до їхньої діяльності. Окреслене обумовлює необхідність підтримки високого рівня гнучкості в діяльності банківських установ, у прийнятті рішень щодо їх подальшого розвитку та поточного функціонування, особливо у частині підтримки належного рівня конкурентоспроможності їхніх фінансових продуктів та забезпечення стабільної роботи у високодинамічному зовнішньому середовищі.

Сьогодні банківські установи зіштовхуються зі значною кількістю викликів, яким притаманні як внутрішній характер, так і зовнішні особливості формування. Безпосередньо внутрішніми умовами банківські установи мають здатність керувати, визначати потенційні загрози та фактори, які стримують ефективність роботи комерційного банку. При цьому зовнішні вимоги є об'єктивними, не залежать від особливостей розвитку комерційного банку і, таким чином, вимагають насамперед адаптації цих установ до таких викликів, тобто розробки та впровадження адаптаційних механізмів пристосування до

екзогенних змін, які постійно відбуваються, яким притаманний різний характер і які здатні по-різному впливати на функціонування комерційних банків. Окреслене й зумовлює об'єктивну необхідність у проведенні нових досліджень у частині вивчення особливостей адаптації цих установ, набуття властивостей адаптивності їх функціонування в сучасних умовах турбулентного розвитку всіх без винятку сегментів ринку фінансових послуг.

Для теоретичного обґрунтування особливостей здійснення адаптації банківських установ до сучасних тенденцій функціонування всієї сфери фінансових послуг важливими є питання визначення сутності та особливостей формування адаптаційного потенціалу цих установ, оскільки його наявність є необхідною складовою забезпечення ефективної адаптації комерційних банків до зазначених тенденцій та викликів. Наявність окресленого потенціалу у банківських установах у сучасних умовах є необхідною умовою забезпечення швидкості пристосування до змін у функціонуванні ринку фінансових послуг, нових вимог клієнтів до обслуговування, нових підходів до регламентації роботи комерційних банків з урахуванням цифровізації їхньої діяльності, віртуалізації, глобалізації та зовнішньої нестабільності.

Відповідно, у межах поточного підрозділу дисертаційної роботи особливу увагу приділимо конкретизації сутності адаптаційного потенціалу банківської установи. Для цього нам необхідно, на наше переконання, більш ґрунтовно проаналізувати зміст додаткових економічних категорій, розуміння сутності яких дає змогу більш чітко обґрунтувати зміст зазначеної категорії.

На рис. 1.3 представлено схему категоріального простору обґрунтування змісту категорії «адаптаційний потенціал банківської установи». У попередньому підрозділі дисертації було конкретизовано зміст дефініції «адаптаційний потенціал». Відповідно, у межах поточного підрозділу особливу увагу приділимо дослідженню особливостей господарської діяльності банківських установ, специфічних рис формування їх спроможності адаптуватися до різних внутрішніх, зовнішніх викликів.

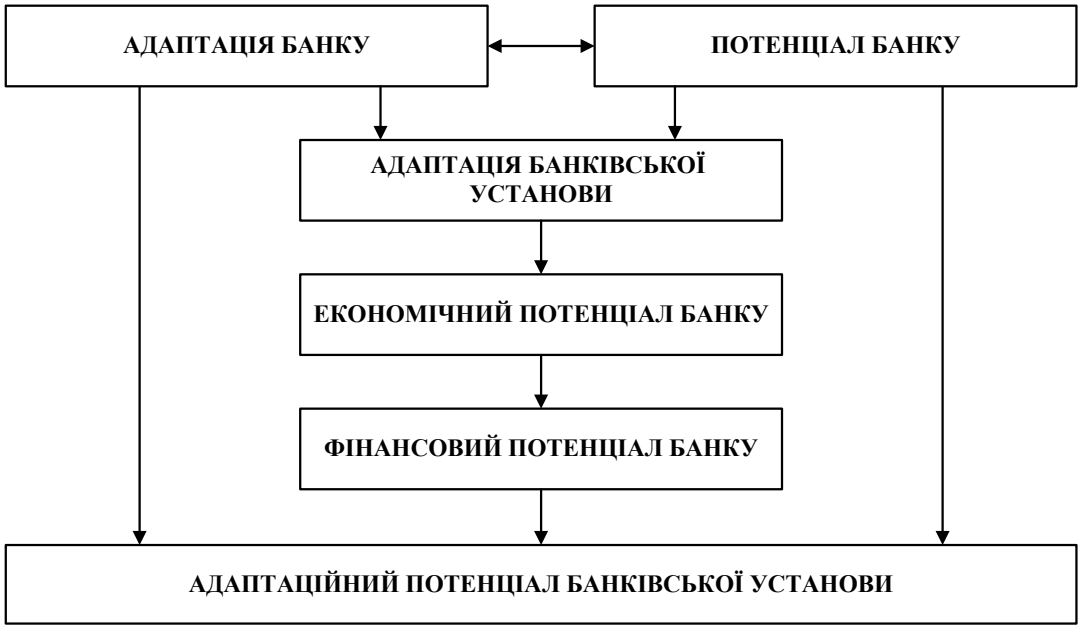


Рис. 1.3 – Схема категоріального простору обґрунтування змісту категорії «адаптаційний потенціал банківської установи»

Джерело складено автором.

Звичайно, розглядати специфіку адаптації банківських установ до зовнішніх викликів неможливо без розуміння особливостей їхньої господарської діяльності, специфічних рис економічного функціонування, які притаманні цим установам. Відповідно, на рис. 1.4 наведено дані про такі риси. Розглянемо їхню сутність детальніше.

Серед інституційних рис, на наше переконання, можна виокремити такі:

– банківські установи є одними з основних фінансових посередників, які відіграють ключову роль у розвитку національної економіки та забезпеченні здійснення платіжних розрахунків;

– банківські установи здійснюють свою діяльність у межах досить жорстко регламентованих правил, а їх функціонування підлягає контролю та нагляду з боку центральних банків [152-170; 63; 65];

– діяльність комерційних банків залежить від розвитку окремих інститутів та інституцій у межах національної економіки, а також від сформованих неформальних правил, серед яких особливе значення мають рівень довіри до фінансових посередників та якість взаємодії економічних суб'єктів із банківськими установами;

– банківські установи функціонують у середовищі високого рівня інформаційної асиметрії між ними та їхніми клієнтами;

– розвиток банківських установ вимагає побудови дієвих відносин зі значною кількістю об'єктів фінансової інфраструктури, взаємодія з якими дає змогу забезпечувати стабільність їх функціонування, інноваційний розвиток та належне інформаційне забезпечення.

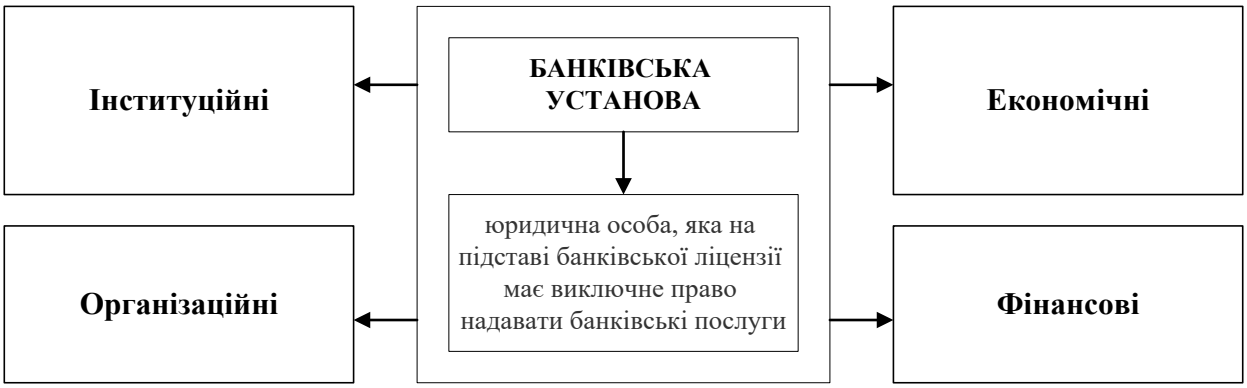


Рис. 1.4 – Види специфічних рис господарської діяльності банківських установ

Джерело: систематизовано автором на основі [152; 42, с. 37; 29; 30; 53; 182].

До економічних рис функціонування банківських установ віднесено такі:

– банки надають послуги економічним суб'єктам і не продукують матеріальних товарів, що безпосередньо визначає специфіку їхнього бізнесу, яка полягає переважно в роботі з фінансовими та інформаційними ресурсами;

– банківські установи надають широкий спектр фінансових послуг значній кількості економічних суб'єктів, які відрізняються за специфікою функціонування, потребами та характером здійснюваної діяльності;

– банківські установи мають здатність впливати на стабільність функціонування фінансової системи країни, а отже, і на розвиток національної економіки, що зумовлює необхідність побудови дієвих систем регулювання їхньої діяльності;

– важливу роль у функціонуванні банківських установ відіграють поведінкові моделі клієнтів у частині використання власних фінансових ресурсів, залучення кредитних коштів, використання платіжних та інших фінансових послуг;

– банківські установи одночасно виступають позичальниками та розпорядниками фінансових ресурсів, акумулюючи кошти та спрямовуючи їх на кредитування й інвестування для забезпечення розвитку інших суб'єктів господарювання;

– банківські установи одночасно взаємодіють зі значною кількістю клієнтів, які можуть відрізнятися потребами у фінансових ресурсах, специфікою господарської діяльності та формувати різний попит на окремі фінансові продукти й послуги;

– банківські установи значною мірою здатні впливати на фінансовий стан економічних суб'єктів через надання їм кредитних, депозитних, платіжних, інвестиційних та інших фінансових послуг [39; 122; 123; 124].

Серед організаційних особливостей господарської діяльності комерційних банків можна виділити такі:

– банківські установи, як правило, формують мережу власних відділень з метою охоплення більшої кількості клієнтів та надання їм якісних і доступних фінансових послуг;

– банківські установи відіграють важливу роль у цифровій трансформації сфери фінансових послуг, мають здатність активно долучатися до розроблення нових інформаційних технологій та інновацій і адаптувати їх до власної діяльності [212; 215; 220];

– функціонування банківських установ передбачає створення значної кількості структурних підрозділів, які виконують специфічні функції, необхідні для забезпечення стабільної роботи банку, зокрема у сферах управління ризиками, управління кредитним портфелем, здійснення операцій із цінними паперами, дорогоцінними металами, іноземною валютою тощо;

– комерційні банки об'єктивно змушені приділяти значну увагу питанням кібербезпеки та створювати відповідні структурні підрозділи для протидії

внутрішнім і зовнішнім загрозам, оскільки значна частина їхньої діяльності здійснюється з використанням цифрових технологій та мережі Інтернет;

– функціонування будь-якої банківської установи потребує побудови специфічної системи постійного прийняття управлінських рішень, які стосуються як надання фінансових послуг клієнтам, так і забезпечення стабільного розвитку самої установи;

– банківська установа у своїй діяльності значною мірою пов'язана з функціонуванням інших комерційних банків країни, центрального банку, державних банків та інших учасників фінансової системи [238; 239; 164; 160].

До фінансових рис віднесено зазначені:

– фінансові ресурси є основним об'єктом діяльності комерційних банків, використання яких дає змогу банківським установам формувати власні доходи та забезпечувати здійснення основної діяльності;

– банківські установи мають можливість забезпечувати більш ефективне використання фінансових ресурсів, доступних у межах національної економіки, шляхом їх акумулювання, перерозподілу та спрямування до економічних суб'єктів, які мають потребу у фінансуванні;

– вартість послуг банківських установ формується не лише в умовах конкурентної боротьби з іншими фінансовими установами за клієнтів, але й з урахуванням макроекономічних умов розвитку країни, стану фінансового ринку та регуляторних вимог центрального банку;

– банки змушені створювати складні системи управління фінансовими та нефінансовими ризиками, оскільки їхня основна діяльність постійно супроводжується значною кількістю ризиків, повністю усунути які практично неможливо;

– банки змушені приділяти значну увагу підтримці власної фінансової стійкості та необхідного рівня ліквідності, що є важливою умовою забезпечення їхньої конкурентоспроможності та своєчасного виконання власних зобов'язань;

– банківська діяльність значною мірою залежить від рівня макрофінансової стабільності в країні, яка безпосередньо позначається на вартості й доступності фінансових ресурсів, кредитній активності, якості

активів, ліквідності та фінансовій стійкості банківських установ [180; 145; 150; 169].

Таким чином, адаптація банківської установи являє собою складний процес пристосування її діяльності до зовнішніх і внутрішніх загроз, формування відповідних резервів для протидії деструктивним екзогенним та ендогенним впливам, які здатні призводити до втрат фінансових ресурсів, зниження рівня конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг, погіршення репутації серед клієнтів, зниження здатності надавати якісні фінансові послуги та забезпечувати власний ефективний розвиток у довгостроковій перспективі.

Серед специфічних рис адаптації банківських установ як невід'ємного процесу їхнього розвитку варто виокремити такі:

– адаптація значною мірою зумовлюється ефективністю державного регулювання та нагляду за діяльністю комерційних банків;

– адаптація визначається професіоналізмом працівників банківської установи, їхніми компетенціями у сфері управління фінансовими ресурсами та здатністю своєчасно реагувати на потенційні зовнішні й внутрішні загрози;

– адаптація відбувається в постійно змінюваному макроекономічному середовищі, у якому відбуваються зміни макроекономічних показників, трансформації в різних галузях і сферах господарства, виникають непередбачувані події, які впливають на діяльність банківських установ та їхніх клієнтів;

– адаптація безпосередньо вимагає побудови дієвих систем управління кредитними, інвестиційними, операційними, валютними, ринковими, інформаційними, інноваційними та іншими ризиками, які притаманні функціонуванню будь-якої банківської установи;

– адаптація вимагає пошуку оптимального співвідношення між використанням наявних фінансових ресурсів для здійснення операційної діяльності й необхідністю формування резервів для підтримки стабільності

власної роботи в довгостроковій перспективі й забезпечення спроможності протидіяти непередбачуваним викликам;

– адаптація вимагає постійного моніторингу фінансового стану банківської установи та основних показників, які його характеризують, що є особливо важливим з позиції аналізу наявного внутрішнього потенціалу банку до протидії негативному впливу чинників зовнішнього середовища;

– адаптація супроводжується необхідністю постійного удосконалення діяльності комерційного банку, пошуку нових напрямів розширення операційної діяльності, пристосування до сучасних тенденцій розвитку сфери фінансових послуг та зміни потреб різних категорій клієнтів;

– адаптація вимагає постійного аналізу різних сегментів ринку фінансових послуг, у розвитку яких банківські установи відіграють важливу роль, оскільки на одних сегментах фінансового ринку вони можуть виступати позичальниками фінансових ресурсів, а на інших – кредиторами та інвесторами;

– адаптація полягає також у своєчасному використанні нових можливостей отримання доходів та врахуванні змін кон'юнктури фінансового ринку країни;

– адаптація повинна характеризуватися оперативністю, оскільки комерційні банки мають швидко реагувати на зміни на ринку фінансових послуг, нові вимоги до якості обслуговування клієнтів, трансформацію їхніх потреб, появу нових можливостей інноваційного розвитку та удосконалення інформаційного забезпечення, що вимагає наявності достатнього внутрішнього адаптаційного потенціалу для своєчасного ухвалення управлінських рішень і здійснення відповідних трансформацій [31; 35; 38; 130; 166; 165; 161].

Для обґрунтування сутності категорії «адаптаційний потенціал банківської установи» розглянемо зміст дефініції «потенціал банку». Наприклад, О. Просович, І. Грибик, І.-Б. Чучман дотримуються думки, що «потенціал банку доцільно трактувати як багатовимірну систему, у якій поєднуються ресурсні, процесні, результативні та технологічно-інноваційні

складові» [172]. Проте зазначимо, що в науковій літературі сьогодні в переважній більшості випадків науковці приділяють увагу дослідженню не змісту цієї категорії, а лише окремим її складовим. Наприклад значна кількість наукових робіт присвячена аналізу сутності та специфічних рис формування ресурсного потенціалу банку [61; 207; 23; 41; 136; 197], економічного потенціалу банку [42; 213; 97], фінансового потенціалу банку [84; 146; 85; 72], кредитного потенціалу банку [198; 43; 208; 209; 225; 210], інвестиційного потенціалу банківської установи [105; 116; 19; 83].

У табл. 1.4 наведено інформацію про наявні системні вітчизняні наукові дослідження вчених у напрямку розкриття теоретичних та прикладних положень формування і використання потенціалу банку та окремих його складових.

Таблиця 1.4

Основні наукові роботи, у яких досліджувалися питання формування та використання потенціалу банківської установи

Автор	Об'єкт дослідження	Джерело
Кривич Я. М.	інвестиційний потенціал банку	[105]
Лєонов С. В.	інвестиційний потенціал банківської системи	[116]
Лернер Ю. І.	резерви банківських структур в Україні	[207]
Добровольська І. О.	ресурсний потенціал банку	[61]
Харєвич А. С.	кредитний потенціал банківської системи	[208]
Зуєва О. В.	фінансовий потенціал банку	[84]
Луців Б. Л.	банківський потенціал економіки	[15]
Рущишин Н. М.	потенціал банківської системи в забезпеченні структурного реформування економіки	[186]
Завадська Д. В.	роль банків у фінансовому забезпеченні розвитку інноваційного потенціалу економіки	[76]

Джерело: систематизовано автором

Наведемо окремі підходи вчених до розуміння сутності деяких видів або компонентів банківського потенціалу.

Лебідь О. В., Зуєва О. В., вивчаючи проблеми визначення та оцінювання потенціалу банків, сформулювати наступну авторську позицію щодо розуміння дефініції «фінансовий потенціал банку» – система реалізованих та

нереалізованих спроможностей та можливостей банку, що виникають у процесі економічних відносин з іншими суб’єктами, щодо максимально ефективного залучення та розміщення фінансових ресурсів для досягнення мети банку і отримання максимального фінансового результату за допомогою ефективної системи управління, враховуючи внутрішні та зовнішні умови його діяльності [113].

А. В. Тарасенко, Р. В. Волок, досліджуючи сутність та особливості формування кредитного потенціалу банківської установи, зазначають, що «кредитний потенціал банку – це обсяг власних, запозичених і залучених ресурсів банківської установи, які вона може спрямувати для надання кредитних послуг різним типам економічних суб'єктів за умови дотримання норм чинного законодавства, забезпечення ефективності роботи й максимізації прибутку» [198, с. 297].

О. І. Воробйова, здійснюючи дослідження оцінки рівня кредитно-інвестиційного потенціалу банків України запропонувала «кредитно-інвестиційний потенціал банку розглядати як комплексну характеристику рівня кредитно-інвестиційних можливостей банку здійснювати рух грошових (фінансових) потоків у процесі кредитування й інвестування суб'єктів соціально-економічної системи, забезпечуючи інтереси власників, кредиторів і держави за рахунок наявного власного капіталу, оптимальної ресурсної бази, кадрів керівників і персоналу, їхніх професійних здібностей, технічного й інформаційного забезпечення, сформованої розрахунково-платіжної системи, інноваційних технологій при взаємозв'язку з іншими видами потенціалів банку [43, с. 10]. В іншій своїй праці «Економічний потенціал банків України: теоретико-методологічні основи» авторка вже обґрунтовує зміст економічного потенціалу банківської установи як окремого суб’єкта господарювання і зазначає, що «економічний потенціал банків – це комплексна характеристика рівня економічних можливостей банків здійснювати рух грошових (фінансових) потоків, забезпечуючи інтереси власників, кредиторів, клієнтів,

держави і місцевих органів влади, іноземних держав та їх резидентів, міжнародних та світових організацій за рахунок наявного власного капіталу, оптимальної ресурсної бази, кадрів, керівників і персоналу, їхніх підприємницьких і професіональних здібностей та порядності, інформаційної забезпеченості й комп'ютерної безпеки, підтримки з боку власників, постійного взаємозв'язку із страховиками» [42, с. 39].

М. М. Білий у своїй роботі, яка присвячена дослідженню сутності інвестиційного потенціалу, пропонує його розуміти як «сукупність реальних і можливих до залучення ресурсів банківської установи, її спроможність ефективно їх використовувати через інвестування у фінансові активи з метою отримання доходів, розширення діяльності, підвищення конкурентоспроможності з урахуванням ризикованості таких операцій та необхідності дотримання норм чинного законодавства» [19, с. 831].

А. О. Золковер, Б. В. Обертинський пропонують інвестиційний потенціал банків розглядати як «драйвер/основу конкурентоактивного розвитку економіки, що проявляється у формуванні існуючого та потенційно можливого інвестиційного капіталу для здійснення реальних/фінансових інвестицій, які матимуть ефект синергії для забезпечення фінансової стабільності банківської системи України в умовах післявоєнного відновлення» [83, с. 29].

У Банківській енциклопедії пропонується ресурсний потенціал банку (bank potential resources) розглядати як «сукупність усіх грошових коштів банку, що перебувають у його безпосередньому розпорядженні, і коштів, які банк може потенційно залучити внаслідок проведення ефективної масштабної банківської діяльності або прирощено чи втрачено в разі проведення активних операцій» [9].

Таким чином, враховуючи окреслені підходи до розуміння окремих його компонентів, видів банківського потенціалу, включаючи ресурсний, кредитний, інвестиційний та інші, сформулюємо авторську позицію щодо

змісту категорії «адаптаційний потенціал банківської установи». На наше переконання, такий потенціал варто розглядати як сукупність наявних і доступних ресурсів, можливостей та резервів, якими володіє банківська установа і які вона здатна мобілізувати та використати для швидкого пристосування до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, протидії новим загрозам, використання виникаючих можливостей для підтримки власного стабільного функціонування та забезпечення ефективного розвитку в довгостроковій перспективі.

Аналізуючи запропоноване визначення адаптаційного потенціалу банківської установи, можна конкретизувати його основні змістовні риси, до яких насамперед належать такі:

– адаптаційний потенціал визначається передусім наявними ресурсами, резервами та можливостями банківської установи;

– адаптаційний потенціал є узагальнюючою категорією, яка поєднує різні напрями формування ресурсів, резервів і можливостей банківської установи, які можуть бути використані нею в процесі адаптації;

– адаптаційний потенціал характеризує здатність банківської установи швидко мобілізувати наявні ресурси та резерви відповідно до потреб, що виникають;

– адаптаційний потенціал також характеризує здатність банку ефективно управляти наявними ресурсами та резервами, забезпечувати їх раціональний розподіл і використання;

– адаптаційний потенціал формується внаслідок об'єктивної необхідності банківської установи постійно пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;

– адаптаційний потенціал характеризує не лише здатність протидіяти негативним наслідкам та загрозам, які виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищі, але й спроможність банківської установи використовувати нові можливості, що виникають на ринку фінансових послуг;

– адаптаційний потенціал є невід'ємною складовою внутрішнього потенціалу банківської установи та забезпечує її спроможність підтримувати власний розвиток;

– адаптаційний потенціал формує основу для підтримки стабільного функціонування банківської установи в довгостроковій перспективі;

– адаптаційний потенціал є результатом цілеспрямованого формування банківською установою внутрішніх можливостей для здійснення адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін та загроз;

– адаптаційний потенціал притаманний кожній банківській установі, проте його обсяг, структура та можливості використання визначаються специфікою її господарської діяльності, стратегією розвитку та ефективністю системи управління.

Цілком логічно можна стверджувати, що адаптаційний потенціал банківської установи є узагальнюючою економічною категорією, яка характеризує спроможність комерційного банку акумулювати ресурси, резерви та можливості різного виду й ефективно їх використовувати з метою підтримки власного стабільного функціонування та розвитку.

Окремі елементи адаптаційного потенціалу формуються в різних напрямах діяльності банківської установи та пов'язані з процесами нагромадження капіталу, акумулювання і перерозподілу фінансових ресурсів, забезпечення ліквідності, організації внутрішніх бізнес-процесів, а також якісного надання фінансових послуг різним категоріям клієнтів. Процес формування такого потенціалу є складним, оскільки вимагає побудови дієвих внутрішніх механізмів його створення, накопичення та використання з урахуванням об'єктивних можливостей комерційного банку.

Розглянемо тепер окремі види адаптаційного потенціалу банківської установи (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні види адаптаційного потенціалу банківської установи

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види
1	З джерелом формування	– екзогенний; – ендогенний;
2	За терміном формування	– короткостроковий; – середньостроковий; – довгостроковий;
3	За швидкістю реагування на загрози	– реактивний; – проактивний;
4	За рівнем використання	– реалізований; – нереалізований;
5	За напрямом формування	– фінансовий; – кадровий; – організаційний; – управлінський; – інформаційний; – інноваційний; – інтелектуальний;
6	За масштабом формування	– локальний; – операційний; – структурний; – системний; – екосистемний;
7	За наявністю для використання	– потенційний; – мобілізаційний; – виснажений;
8	За способом формування	– організаційний; – самоорганізаційний;
9	За характером використання ресурсів	– екстенсивний; – інтенсивний;
10	За можливістю кількісного вимірювання	– вимірюваний; – частково вимірюваний; – латентний.

Джерело: складено автором з урахуванням [69; 6; 191, с. 136-137; 218; 200, с. 60; 33, с. 151; 3, с. 12; 95].

Приділимо увагу насамперед дослідженню сутності екзогенного та ендогенного адаптаційного потенціалу банківських установ.

Ендогенний адаптаційний потенціал банківської установи – це сукупність її внутрішніх ресурсів, резервів, організаційних можливостей та управлінського потенціалу, які в сукупності дають змогу ідентифікувати й мобілізувати ресурси, коригувати діяльність та підтримувати стабільність власного функціонування.

Ендогенний потенціал означає, що джерела адаптації містяться всередині самої банківської установи, а зовнішні ресурси лише створюють умови для їх формування. Серед основних складових ендогенного адаптаційного потенціалу банківської установи можна виокремити такі:

1) фінансова складова – капітал, рівень ліквідності та стійкості, якість активів і пасивів банку;

2) організаційна складова – можливість швидко змінювати внутрішню структуру, оперативно ухвалювати управлінські рішення, раціонально будувати мережу територіальних підрозділів;

3) кадрова складова – наявність працівників із необхідним рівнем кваліфікації, здатних швидко реагувати на нові виклики, управлінського досвіду та готовності працівників працювати в нових умовах;

4) інформаційна складова – наявність необхідної інформаційної, зокрема цифрової, інфраструктури для підтримки стабільності роботи банку, визначення потенційних кіберзагроз і здатність їм протидіяти;

5) інноваційна складова – здатність банку самостійно розробляти нові інноваційні фінансові продукти, удосконалювати надання фінансових послуг через постійне впровадження нових інформаційних технологій та інших механізмів забезпечення якості обслуговування;

6) інституційна складова – наявність довіри між структурними підрозділами та побудова дієвої корпоративної культури в банківській установі, що в сукупності формують сприятливий клімат для поєднання зусиль із метою протидії потенційним загрозам.

Загалом екзогенний адаптаційний потенціал банківської установи насамперед проявляється в її здатності виявляти потенційні загрози й можливі ризики, які, з одного боку, можуть деструктивно впливати на її стабільний розвиток, а з іншого – формувати нові умови для прискорення функціонування та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг. Після цього відбувається мобілізація наявних внутрішніх ресурсів, необхідних для протидії загрозам або використання нових можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі. Мобілізація ресурсів завершується їх розподілом та ефективним використанням, що може супроводжуватися перебудовою процесів, бізнес-моделі роботи банку й окремих напрямів його господарської діяльності. У підсумку це призводить до забезпечення стабільності банківської установи, подолання загроз або побудови дієвих механізмів управління ними, а також розробки нових методів виявлення потенційних загроз і протидії їм.

Екзогенний адаптаційний потенціал банківської установи являє собою сукупність зовнішніх ресурсів, можливостей і зв’язків, які банк може залучити за потреби, а також його здатність адаптуватися, тобто пристосовуватися до нових зовнішніх змін і підтримувати стабільність власного розвитку. Серед складових екзогенного адаптаційного потенціалу банківської установи можна виокремити такі:

1) інституційна складова – здатність банку швидко адаптуватися до нових нормативних правил, регуляторних вимог центрального банку та інших органів державної влади;

2) макроекономічна складова – здатність банку адаптуватися до нових макроекономічних умов, притаманних розвитку національної економіки в певний період, особливо з урахуванням змін макроекономічних показників: динаміки зростання ВВП, рівня інфляції, стабільності національної валюти тощо;

3) ринкова складова – можливість банківської установи адаптуватися до нових змін у фінансовій поведінці її клієнтів і вчасно реагувати на новий попит на банківські послуги та продукти;

4) технологічна складова – здатність банківської установи адаптуватися до нових зовнішніх інформаційних можливостей, долучатися до функціонування єдиного інформаційного простору через використання спільної платіжної інфраструктури, хмарних рішень і підтримки інформаційних інновацій, які впроваджуються центральними банками;

5) комунікаційна складова – здатність банку ефективно взаємодіяти з іншими банківськими установами та фінтех-компаніями, брати активну участь у побудові сучасних екосистем надання фінансових послуг. Це зумовлюється безпосередньо внутрішніми чинниками, зокрема організаційною структурою банку;

6) глобальна складова – здатність банку протидіяти об’єктивним деструктивним чинникам, які виникають на міжнародних ринках капіталів, товарів і послуг та впливають на діяльність клієнтів банківських установ і стабільність їхньої роботи.

Серед основних напрямів формування ендогенного та екзогенного адаптаційного потенціалу банківської установи можна виокремити такі (табл. 1.6).

Зауважимо, що між ендогенним та екзогенним адаптаційними потенціалами банківської установи існує тісний взаємозв’язок, оскільки формування екзогенного потенціалу відбувається за наявності ендогенного потенціалу. Це особливо стосується спроможності виявляти зовнішні загрози та можливості, які необхідно враховувати й використовувати для подальшого розвитку банку.

Таблиця 1.6

Напрямки формування ендогенного

та екзогенного адаптаційного потенціалу банківської установи

Ендогенний адаптаційний потенціал банківської установи	**Екзогенний адаптаційний потенціал банківської установи**
– розвиток системи управління ризиками, зокрема фінансовими та інформаційними. – підвищення рівня гнучкості внутрішньої організаційної структури та можливості її трансформації за необхідності; – впровадження механізмів постійного підвищення кваліфікації працівників і формування умов для підвищення інтелектуального потенціалу комерційного банку; – залучення цифрових технологій і побудова внутрішньої IT-інфраструктури, що сприяє автоматизації операцій та інтеграції інформаційних систем банку із зовнішнім інформаційним простором; – постійне вдосконалення внутрішньої системи кіберзахисту для протидії зовнішньому втручанню в діяльність банку; – розробка заходів із формування інноваційної культури в банківській установі, спрямованої, зокрема, на розвиток здатності працівників швидко адаптуватися до нових умов, змінювати власні компетенції та постійно долучатися до процесу внутрішніх трансформацій; – активне впровадження принципу клієнтоорієнтованості, що дає змогу постійно аналізувати потреби клієнтів і їхні звернення, удосконалювати канали взаємодії з ними та продажу банківських продуктів. Це позитивно впливає на рівень довіри між банком і споживачами його фінансових послуг.	– розвиток взаємодії з основними регуляторами, які впливають на діяльність банківської установи; – залучення до побудови партнерських відносин з іншими фінансовими установами, IT-компаніями та фінтех-компаніями, що дає змогу використовувати спільну інфраструктуру й розробляти спільні фінансові продукти; – розвиток взаємодії з технологічними компаніями, що дає змогу активно використовувати сучасні інформаційні інновації у власній діяльності та долучатися до їх розробки у співпраці з іншими банківськими й небанківськими фінансовими установами; – реалізація зваженого підходу до залучення зовнішнього фінансування, тобто побудова механізму результативного управління залученими та запозиченими коштами банківської установи. Це дає змогу підвищити гнучкість у залученні ресурсів, зменшити залежність від окремих із них і тим самим оптимізувати витрати на оплату їхньої вартості; – аналіз досвіду інших банківських установ у частині залучення зовнішніх інвестицій, участі в міжнародних проєктах і розробки спільних інноваційних рішень з метою підвищення ефективності власної роботи та забезпечення конкурентоспроможності насамперед на внутрішньому ринку фінансових послуг; – залучення до участі у програмах міжнародної технічної та фінансової підтримки, а також в окремих програмах, які реалізуються органами державної влади для стимулювання надання певних видів позик і здійснення інвестицій.

Джерело: систематизовано автором.

Водночас можливість використовувати зовнішні ресурси та взаємозв'язки з іншими партнерами дає змогу банку розвиватися, формувати ресурсну базу і тим самим підвищувати рівень внутрішнього потенціалу, тобто спроможності до власного розвитку, протидії зовнішнім загрозам і максимально ефективного використання нових можливостей, що виникають унаслідок трансформації всієї сфери фінансових послуг.

У кожному разі банківська установа повинна намагатися виважено та гармонійно підходити до процесів формування як екзогенного, так і ендогенного адаптаційного потенціалу, оскільки кожен із цих видів важливий для формування загальної спроможності банківської установи ефективно розвиватися з урахуванням наявних можливостей і підтримувати передусім власну фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, у межах поточного підрозділу дисертаційної роботи увагу було приділено дослідженню сутності категорії «адаптаційний потенціал банківської установи». Це було реалізовано через аналіз наукових підходів до розуміння змісту дефініції «потенціал банку» та дослідження різних видів такого потенціалу. Також увагу було приділено конкретизації основних видів адаптаційного потенціалу банківської установи та детальнішому розгляду змісту саме його екзогенного й ендогенного видів.

Проведений аналіз засвідчує складну природу адаптаційного потенціалу банківської установи, його складну структурованість і залежність від значної кількості чинників, які впливають на її функціонування. Відповідно, визначення основних компонентів такого потенціалу та ідентифікація його функцій потребують додаткового дослідження. На окрему увагу заслуговує аналіз процесу формування адаптаційного потенціалу комерційного банку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх викликів. Саме ці питання будуть розглянуті в наступному підрозділі дисертації.

1.3. Концептуальні положення формування адаптаційного потенціалу банківських установ

У попередньому підрозділі дисертаційної роботи основну увагу було приділено дослідженню сутності адаптаційного потенціалу банківської установи. При цьому з'ясовано, що це поняття є багатоаспектним, а результативність його формування залежить від значної кількості різних чинників, які діють як усередині комерційного банку, так і в зовнішньому щодо його діяльності середовищі.

У межах поточного підрозділу звернемо увагу на дослідження самого процесу формування адаптаційного потенціалу банківської установи як невід'ємної складової загального процесу її розвитку у складноструктурованому та досить часто непередбачуваному зовнішньому середовищі. Насамперед детально проаналізуємо процес формування зазначеного потенціалу, особливості такого формування і його базові функції, важливі для підтримки стабільності функціонування комерційного банку й забезпечення його розвитку.

Дослідження почнемо з детального розгляду основних компонентів адаптаційного потенціалу банківської установи. У попередньому підрозділі ми розглянули окремий підхід до аналізу таких компонентів з позиції джерел формування потенційних можливостей комерційних банків. Відповідно, було розглянуто сутність і джерела формування екзогенного та ендогенного адаптаційного потенціалу банківської установи. Тепер використаємо системний підхід для ґрунтовнішого розгляду адаптаційного потенціалу банківської установи як цілісного об'єкта дослідження, у межах якого формуються різні типи такого потенціалу. У сукупності вони формують здатність установи швидко адаптуватися до нових реалій, пов'язаних як із загрозами, так і з можливостями. На рис. 1.5 представлено статичну модель адаптаційного потенціалу банківської установи.

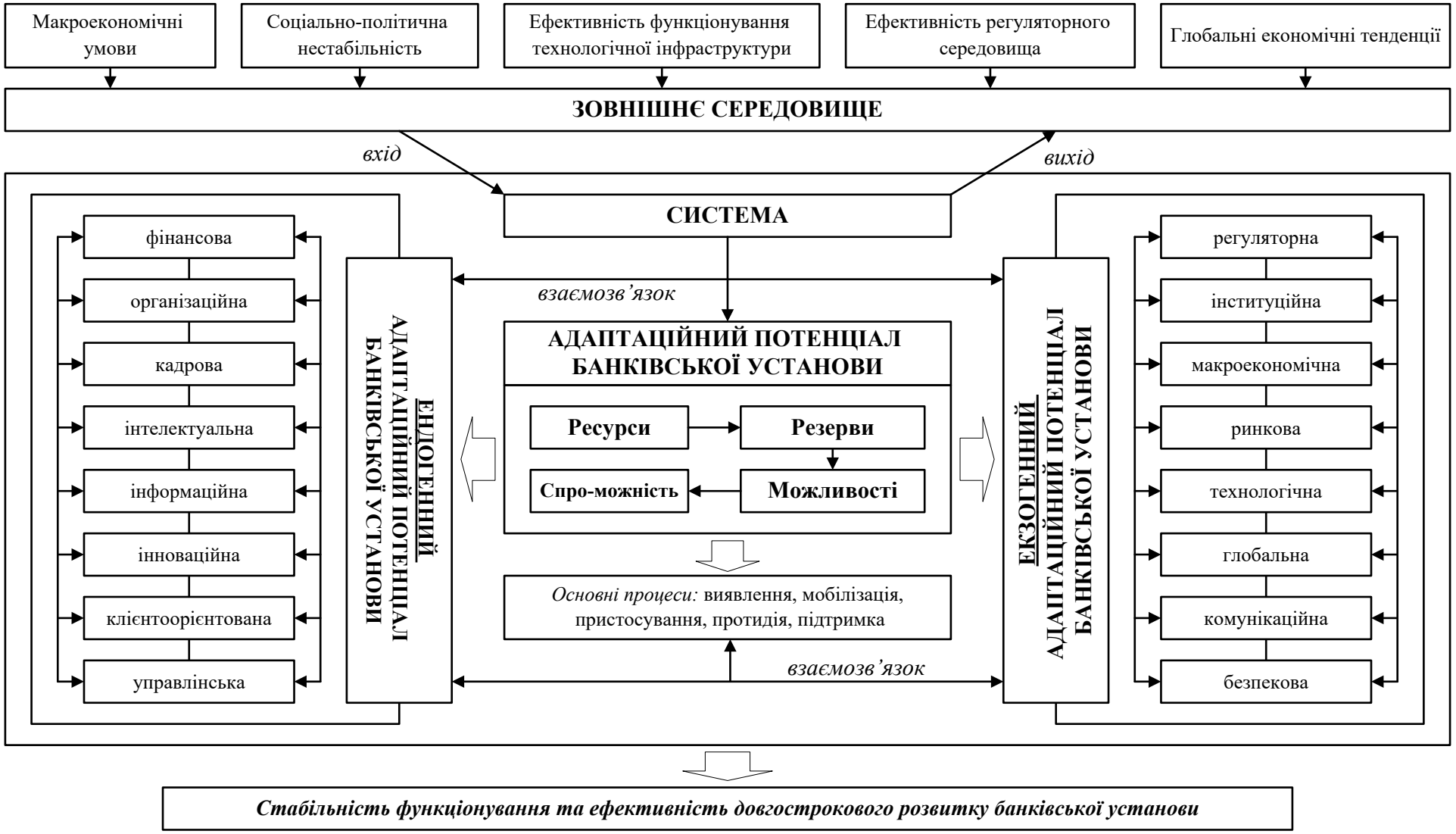


Рис. 1.5 – Система адаптаційного потенціалу банківської установи

Джерело: складено автором з урахуванням [62; 71; 102;113; 204;].

На рис. 1.5 адаптаційний потенціал банківської установи представлено на основі системного підходу. Це дало змогу визначити взаємозв'язок між екзогенним та ендогенним середовищем, у якому функціонує така установа, а також з'ясувати її ресурси й потенційні результати адаптаційної діяльності.

Зовнішнє середовище охоплює макроекономічні умови, соціально-політичну нестабільність, регуляторне середовище, ефективність функціонування технологічної інфраструктури та рівень її інноваційного розвитку. На діяльність усіх комерційних банків також впливають глобальні економічні тенденції, особливо у сфері розвитку фінансової системи. Сукупний вплив окреслених чинників формує умови функціонування банку, а відповідно – потенційні напрями та можливості формування адаптаційного потенціалу.

Центральним компонентом визначеної системи є адаптаційний потенціал банківської установи. Він охоплює ресурси, резерви, спроможність і можливості банку. Серед ресурсів насамперед виокремлюють фінансові, кадрові, інтелектуальні, матеріальні, інформаційні, технологічні та інші. Усі ці ресурси використовуються банком для підтримки власного функціонування, забезпечення стабільності й розвитку. Серед резервів варто виокремити наявні в банку можливості, які можуть бути швидко використані в разі настання кризових ситуацій. Спроможність характеризує готовність банку мобілізувати наявні ресурси й резерви, швидко ухвалювати необхідні рішення та впроваджувати заходи для підтримки стабільної роботи. Можливості, своєю чергою, визначають перспективи довгострокового розвитку банківської установи, її здатність розробляти й упроваджувати інноваційні технології, розширювати перелік надаваних фінансових послуг, що в підсумку має забезпечувати підвищення рівня її конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

Зупинимося детальніше на розгляді окремих компонентів системи адаптаційного потенціалу банківської установи, які в сукупності формують її внутрішній адаптаційний потенціал. До таких компонентів віднесено фінансову, організаційну, кадрову, інтелектуальну, інформаційну, інноваційну, клієнтоорієнтовану та управлінську складові.

Фінансова складова характеризує внутрішню здатність банківської установи забезпечувати стабільність власного функціонування та протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища завдяки достатньому рівню капіталу, ліквідності, платоспроможності, стійкості й рентабельності. Важливу роль також відіграють якість активів, структура пасивів і наявні резерви, сформовані в результаті діяльності банківської установи. Саме наявність у банку фінансової спроможності покривати потенційні збитки, зокрема ті, що виникають у результаті кредитної заборгованості, дає змогу йому стабільно функціонувати й розвиватися, надавати якісні послуги та впроваджувати для цього сучасні інформаційні технології.

Організаційна складова ендогенного адаптаційного потенціалу банківської установи відображає здатність банку швидко й ефективно змінювати внутрішню структуру, розподіляти функції між структурними підрозділами, координувати їхню роботу та створювати кросфункціональні команди. Для цього банк повинен постійно вдосконалювати систему управління, адаптувати до нових викликів порядок ухвалення рішень і розподіл повноважень, своєчасно розробляти та запроваджувати внутрішні регламенти й методичні положення для підтримки поточної, тобто операційної, роботи. Гнучкість управління та структурної побудови банківської установи дає змогу швидше змінювати бізнес-процеси, що безпосередньо пов’язано з перерозподілом ресурсів і створенням нових підрозділів відповідно до тенденцій, які впливають на функціонування фінансової системи.

Кадрова складова ендогенного адаптаційного потенціалу банківської установи насамперед пов’язана з наявністю кваліфікованих, мотивованих і підготовлених працівників, які мають здатність і компетентності, необхідні для швидкої адаптації до нових реалій та роботи в умовах нестабільності. Важливу роль у розвитку цієї складової відіграють досвід працівників, сформована система підготовки й адаптації нових фахівців, а також підвищення кваліфікації. У сучасних умовах банківські установи зацікавлені насамперед у висококваліфікованих фахівцях у сферах управління ризиками, розроблення та

впровадження цифрових технологій і підтримки належного рівня кібербезпеки комерційного банку. Це зумовлює конкуренцію між банківськими установами за таких фахівців, яка спостерігається сьогодні на ринку праці.

Інтелектуальна складова формування ендогенного адаптаційного потенціалу банківської установи охоплює накопичені знання, досвід, аналітичні здібності та управлінські компетентності, наявні в межах банківської установи. Ця складова тісно пов'язана з кадровою, проте, на наше переконання, її необхідно відмежовувати. На відміну від кадрової складової, яка передусім пов'язана з наявністю висококваліфікованого персоналу, інтелектуальна складова характеризує також здатність персоналу не лише підтримувати операційну діяльність банку й забезпечувати стабільність його роботи, а й створювати нові продукти, технології та інновації, взаємодіяти з іншими суб'єктами ринку фінансових послуг і розвивати сучасні підходи до організації діяльності банківських установ на основі аналізу вітчизняного та закордонного досвіду.

Інформаційна складова ендогенного адаптаційного потенціалу банківської установи пов'язана з її здатністю накопичувати, обробляти, зберігати, захищати та ефективно використовувати інформацію про функціонування окремих структурних підрозділів банку й основні параметри його діяльності. Це дає змогу ухвалювати ефективні управлінські рішення. Ця складова охоплює роботу інформаційних систем і баз даних, а також аналітичні процеси, які здійснюються в межах комерційного банку з метою опрацювання та вивчення доступних даних про всі аспекти його діяльності. Для підтримки здатності банку ефективно розвиватися важливо забезпечувати своєчасність, достовірність та актуальність інформації, яка акумулюється, опрацьовується й надається керівництву для прийняття управлінських рішень. Важливу роль у цьому відіграє ефективність функціонування інформаційної інфраструктури.

Інноваційна складова ендогенного потенціалу банківської установи зумовлена здатністю комерційного банку розробляти та впроваджувати нові продукти, технології й канали обслуговування клієнтів. На відміну від інтелектуальної складової, у цьому контексті важливі не лише спроможність використовувати потенціал висококваліфікованих фахівців, а й наявність фінансових та інформаційних ресурсів, необхідних для розроблення зазначених продуктів і технологій. Ця складова охоплює спроможність розвивати мобільний і дистанційний банкінг, упроваджувати механізми автоматизації фінансових операцій, ефективно використовувати сучасні технології, зокрема штучний інтелект і машинне навчання, і підтримувати швидкість здійснення платежів. Важливою функцією цієї складової є також підтримка репутації банківської установи як інноваційного банку з метою забезпечення належного рівня її конкурентоспроможності.

Клієнтоорієнтована складова ендогенного потенціалу банківської установи полягає в її спроможності правильно та своєчасно аналізувати потреби клієнтів, підтримувати довірчі відносини з ними та розробляти персоналізовані продукти для підвищення якості надання банківських послуг. Ця складова охоплює такі напрямки, як забезпечення доступності послуг, швидкість комунікацій і постійне вдосконалення цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Наявність такої складової дає банку змогу підтримувати клієнтську базу, зменшувати відтік депозитних ресурсів і своєчасно реагувати на зміни, які відбуваються у функціонуванні ринку фінансових послуг.

Управлінська складова ендогенного адаптаційного потенціалу банківської установи полягає у здатності керівництва банку розробляти дієві стратегії розвитку, зокрема стратегії цифрової трансформації, координувати діяльність структурних підрозділів для досягнення основних цілей такої стратегії та впроваджувати тактичні заходи для підтримки ефективного розвитку. Ця складова безпосередньо пов’язана з процесами стратегічного планування, корпоративного управління та забезпечення ефективного функціонування підрозділів банку, які відповідають за ризик-менеджмент,

внутрішній контроль і підтримку належного рівня фінансової безпеки. Управлінська складова характеризує здатність банку своєчасно адаптуватися до нових реалій через зміну власної структури та використання накопиченого досвіду для вдосконалення системи прийняття управлінських рішень.

Невід'ємною складовою формування адаптаційного потенціалу банківської установи є екзогенний адаптаційний потенціал. На рис. 1.1 також представлено окремі компоненти його формування, серед яких виокремлено регуляторну, інституційну, макроекономічну, ринкову, технологічну, глобальну, комунікаційну та безпекову складові. Наявність цих складових пов'язана з різними можливостями банку адаптуватися насамперед до зовнішніх загроз, які є об'єктивними щодо його функціонування. Саме тому комерційний банк має шукати способи й методи врахування потенційних загроз для власної діяльності.

Регуляторна складова пов'язана передусім зі здатністю банку швидко адаптуватися до нових вимог центрального банку та інших органів державної влади, враховувати нові нормативи щодо обсягів капіталу, ліквідності й платоспроможності, дотримуватися норм законодавства щодо легалізації коштів, отриманих незаконним шляхом, а також виконувати вимоги до побудови внутрішніх систем управління ризиками. Здатність банку оперативно враховувати зміни в регуляторному та інституційному середовищі є важливою умовою його стабільної роботи.

Інституційна складова пов'язана насамперед з ефективністю функціонування органів державної влади, судової системи та інших інституцій, з якими взаємодіють банківські установи у процесі своєї діяльності. Якість та ефективність роботи таких інституцій впливають на діяльність банківських установ, а здатність будувати з ними ефективні ділові відносини є важливою передумовою формування можливостей банку для забезпечення стабільного функціонування.

Макроекономічна складова визначається динамікою макроекономічних показників, які в певний момент часу характеризують розвиток національної економіки та фінансової системи країни. Серед них доцільно виокремити рівень інфляції, процентні ставки, валютний курс, рівень доходів населення, темпи економічного зростання та стабільність макроекономічної ситуації в країні. Стабільна макроекономічна ситуація позитивно впливає на розвиток кредитування й інвестування та підтримує фінансову стабільність комерційних банків.

Ринкова складова безпосередньо пов’язана зі змінами, які відбуваються на ринку фінансових послуг, і зовнішніми чинниками, що впливають на формування конкуренції між банківськими установами та іншими учасниками цього ринку. Своєчасне реагування на нову ринкову кон’юнктуру є невід’ємною складовою здатності банку підтримувати власну діяльність, забезпечувати її ефективність і диверсифікувати доходи.

Технологічна складова відображає стан національної цифрової інфраструктури, спроможність банку адаптуватися до її нових вимог і викликів та своєчасно долучатися до її розвитку. Це дає змогу розвивати дистанційний банкінг і мобільні застосунки, а також брати участь у функціонуванні національної платіжної системи.

Глобальна складова характеризує здатність банку адаптуватися до міжнародних економічних тенденцій і коливань світових фінансових ринків, ураховувати зміни міжнародних стандартів нагляду за діяльністю комерційних банків, а також нові вимоги до транспарентності руху капіталу.

Комунікаційна складова відображає спроможність банку ефективно взаємодіяти з клієнтами, партнерами, інвесторами, міжнародними організаціями, державними інституціями та іншими учасниками фінансової системи. Ці учасники можуть впливати на діяльність комерційного банку, стимулювати її або, навпаки, спричиняти появу нових загроз для стабільності його роботи.

Безпекова складова полягає у здатності банку адаптуватися до воєнних, кібернетичних, операційних та інфраструктурних загроз, забезпечувати захист працівників, даних і фінансових ресурсів, а також підтримувати безперервність своєї діяльності навіть у складних умовах функціонування.

Проведемо дослідження процесу формування адаптаційного потенціалу банківської установи. Погоджуємося з позицією, що «формування адаптаційного потенціалу – один із найважливіших процесів, що відбуваються в діяльності підприємства, особливо в умовах стрімких змін зовнішнього середовища, але, на жаль, сьогодні в Україні цьому не приділяють належної уваги» [192].

Модель формування адаптаційного потенціалу банківської установи представлена на рис. 1.6.

Виокремимо особливості формування адаптаційного потенціалу банківських установ. На наше переконання, серед них можна визначити такі:

– формування адаптаційного потенціалу являє собою безперервний процес створення та накопичення ресурсів, резервів, можливостей і запасів, сукупність яких дає змогу банківській установі реагувати на нові виклики;

– формування адаптаційного потенціалу передбачає комбінування сукупності різних ресурсів, які банківська установа має здатність акумулювати, зберігати, перерозподіляти та ефективно використовувати відповідно до наявних потреб;

– формування адаптаційного потенціалу відбувається під впливом можливостей і загроз зовнішнього та внутрішнього середовища та супроводжується впливом значної кількості позитивних і деструктивних чинників на здійснення банківською установою різних видів діяльності та надання фінансових послуг;

– формування адаптаційного потенціалу постійно супроводжується аналізом доцільності його підтримки в певному обсязі з урахуванням альтернативної можливості використання акумульованих фінансових ресурсів для здійснення активних операцій та отримання додаткових доходів;

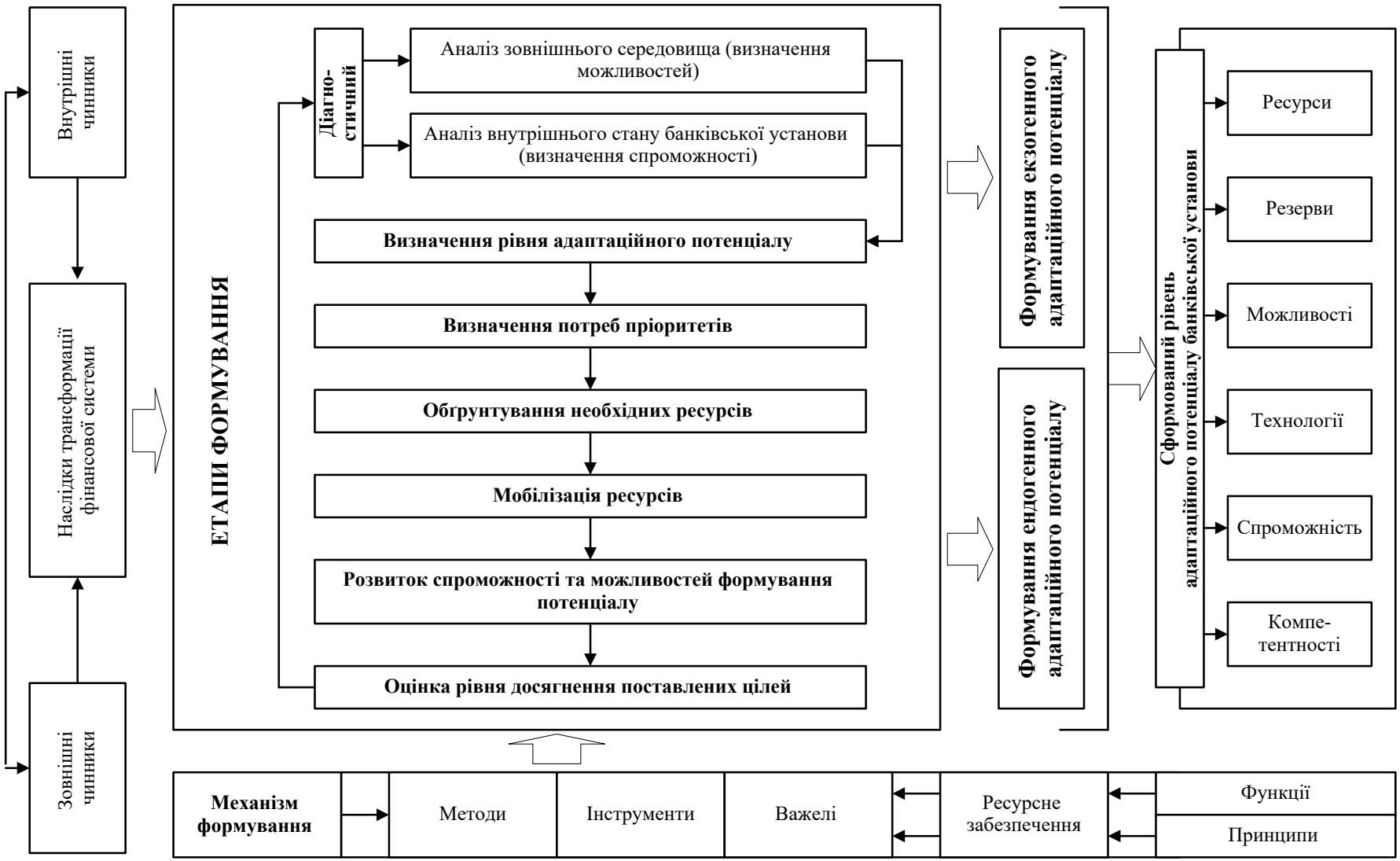


Рис. 1.6 – Модель формування адаптаційного потенціалу банківської установи

Джерело: складено автором з урахуванням [58, с. 348-349;221; 187; 26; 49].

– формування адаптаційного потенціалу частково визначається умовами зовнішнього середовища, які створюють для комерційних банків нові потенційні можливості розвитку власного бізнесу, виходу на нові сегменти ринку фінансових послуг, що може бути пов'язано зі зміною кон'юнктури таких ринків, упровадженням нових інформаційних технологій та інновацій, а також формуванням нових сегментів фінансового ринку;

– формування адаптаційного потенціалу безпосередньо пов'язане з функціонуванням відповідного адаптаційного механізму, у межах якого поєднується сукупність методів, інструментів та принципів, використання яких дає змогу забезпечувати створення і накопичення необхідних ресурсів, резервів та можливостей;

– формування адаптаційного потенціалу безпосередньо пов'язане зі створенням достатнього обсягу резервів, які дають змогу забезпечувати необхідний рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості банківської установи;

– формування адаптаційного потенціалу вимагає підтримки збалансованості між різними видами ресурсів і резервів, оскільки саме такий підхід створює передумови для швидкого реагування на нові виклики та ефективного використання доступних можливостей;

– формування адаптаційного потенціалу зумовлене наявністю ефективно функціонуючої системи прийняття управлінських рішень, особливо в періоди нестабільності, коли такі рішення необхідно приймати швидко, одночасно забезпечуючи координацію діяльності різних структурних підрозділів банківської установи;

– формування адаптаційного потенціалу супроводжується постійним аналізом напрямів його створення і нарощування, пошуком можливостей залучення додаткових ресурсів та резервів, а також оцінюванням ефективності їх використання в довгостроковій перспективі;

– формування адаптаційного потенціалу вимагає від керівництва банківської установи забезпечення організаційної гнучкості, що передбачає удосконалення внутрішніх процедур і механізмів взаємодії між структурними підрозділами, центральними та регіональними структурними одиницями й дає змогу швидко реагувати на нові виклики, зміни потреб клієнтів та їхніх вимог.

Зауважимо також, що в сучасних умовах банківські установи повинні виважено підходити до процесу формування власного адаптаційного потенціалу, оскільки створення окремих його складових може передбачати відволікання від активного використання певної частини фінансових ресурсів, які за інших умов могли б бути спрямовані на здійснення активних операцій та отримання додаткових доходів. Відповідно, надмірне накопичення резервів може негативно позначатися на прибутковості банківської установи, тоді як їх недостатній обсяг здатний обмежувати можливості банку своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. Саме тому банківські установи потребують упровадження дієвих методів оцінювання наявного обсягу та структури сформованого адаптаційного потенціалу, виявлення слабких компонентів у його формуванні, а також визначення тих напрямів, які необхідно посилити для забезпечення спроможності банку швидко реагувати на загрози його стабільному функціонуванню та підтримувати ефективний розвиток у довгостроковій перспективі.

Розглянемо тепер детальніше основні фактори, які безпосередньо впливають на процес формування системи адаптаційного потенціалу банківської установи. Зазначимо, що такі фактори можна розподілити на внутрішні та зовнішні, а їх кількість є значною.

Варто враховувати, що банківські установи відіграють одну з ключових ролей у розвитку фінансової системи країни, здійснюючи трансформаційну функцію перетворення тимчасово вільних коштів економічних суб’єктів на кредитні та інвестиційні ресурси. Відповідно, для власного функціонування банківські установи змушені взаємодіяти зі значною кількістю клієнтів, яким притаманні різні мотиви та моделі фінансової поведінки. На їхню діяльність

також впливають інші чинники. Таким чином, банки перебувають під впливом значної кількості чинників, які можуть мати як позитивний, так і негативний характер.

Відповідно, можемо констатувати, що формування адаптаційного потенціалу банківської установи залежить від значної кількості різних чинників, які взаємопов'язані між собою та значною мірою є об'єктивними, тобто виникають і впливають незалежно від дій банку. Водночас значна кількість чинників створює не лише загрози, а й нові можливості для розвитку банківської установи. Їх своєчасне врахування та використання є одним із важливих завдань керівництва комерційного банку й потребує побудови дієвих систем виявлення таких можливостей для розвитку та підвищення ефективності функціонування.

Розглянемо чинники, які конструктивно, деструктивно або різноспрямовано впливають на формування адаптаційного потенціалу банківської установи, а також наслідки такого впливу.

Конструктивні чинники сприяють нагромадженню ресурсів і формуванню спроможності банківської установи ефективно та своєчасно використовувати їх у процесі реагування на зміни зовнішнього середовища. Наслідки впливу таких чинників виявляються у зміцненні стабільності розвитку банку, розширенні можливостей залучення зовнішніх ресурсів на прийнятних умовах і підтриманні належного рівня довіри клієнтів до його діяльності.

До позитивних наслідків впливу сукупності різних чинників на формування адаптаційного потенціалу банківських установ можна віднести:

– зростання обсягів залучення зовнішніх фінансових ресурсів і зміцнення фінансової стійкості банку;

– формування та розвиток нових сегментів і напрямів діяльності, а також диверсифікацію джерел доходів;

– залучення до роботи банку більшої кількості кваліфікованих фахівців, зокрема для підтримки та розвитку інформаційної інфраструктури;

– розширення співпраці з іншими учасниками сфери фінансових послуг і розроблення спільних фінансових продуктів та технологій;

– розширення використання інфраструктури центрального банку для надання важливих системних послуг різним категоріям клієнтів;

– підвищення ефективності моніторингу потенційних загроз, здатних деструктивно впливати на функціонування банківської установи;

– поліпшення корпоративного клімату в колективі;

– оптимізацію витрат завдяки використанню інформаційних технологій і, як наслідок, формування додаткових резервів;

– підвищення передбачуваності змін у законодавстві за умови системного й послідовного підходу центрального банку до нагляду за діяльністю банківських установ;

– удосконалення аналізу поведінки споживачів і розроблення нових продуктів, що краще відповідають їхнім потребам у фінансових послугах.

Наслідки впливу деструктивних чинників на процес формування адаптаційного потенціалу банківських установ:

– виникнення додаткових витрат, що скорочує ресурсну базу банку та обмежує можливості формування додаткових резервів;

– зменшення попиту на фінансові послуги, що загострює конкуренцію між банками, змушує їх переглядати цінову політику та обмежує формування адаптаційного потенціалу;

– зниження довіри до фінансових посередників, що підвищує вартість залучених ресурсів і обмежує можливості банків кредитувати та фінансувати надійних клієнтів;

– зростання витрат на адаптацію діяльності банку до швидких змін законодавства та нових вимог центрального банку;

– зростання кредитного ризику, що зумовлює збільшення відрахувань до резервів під очікувані кредитні збитки та обмежує використання коштів для інших операцій;

– посилення інформаційних загроз, що спричиняє перебої в роботі банку, додаткові витрати та ускладнення формування його адаптаційного потенціалу;

– втрата окремих активів комерційного банку внаслідок непередбачуваних обставин, що послаблює його ресурсну базу;

– відтік кваліфікованих працівників через безпекову ситуацію, що призводить до втрати досвіду та ускладнює забезпечення безперервності банківських процесів.

Проте варто зазначити, що значна кількість чинників, які впливають на процес формування адаптаційного потенціалу банківської установи, досить часто здійснює двовекторний вплив. З одного боку, такі чинники стимулюють формування цього потенціалу, а з іншого – можуть зумовлювати зниження його рівня через погіршення фінансового стану банку.

Наприклад, інституційні чинники, насамперед регулювання діяльності банківських установ, можуть негативно впливати на формування адаптаційного потенціалу через запровадження нових вимог до діяльності, виконання яких потребує додаткових ресурсів. Водночас центральні банки можуть впливати на макроекономічні показники та сприяти підвищенню доступності кредитних послуг. Це розширює можливості комерційних банків для здійснення власної діяльності, отримання додаткового прибутку та формування резервів.

Аналогічна ситуація спостерігається у процесі використання банківськими установами сучасних цифрових технологій. З одного боку, їх активне залучення дає змогу трансформувати діяльність банку, створити нові імпульси для подальшого розвитку та підвищити рівень його конкурентоспроможності. Це позитивно впливає на можливості банку оптимізувати витрати, формувати додаткові резерви для підтримки власної діяльності, залучати висококваліфікованих працівників, ефективніше аналізувати інформаційні ресурси та виявляти потенційні ризики й загрози.

З іншого боку, активне використання цифрових технологій потребує зваженого підходу до їх застосування та врахування ризиків, які виникають під час розроблення й упровадження таких технологій у різні напрями діяльності банку. Відповідно, цифровізація суттєво впливає на формування адаптаційного потенціалу банків, оскільки вони змушені враховувати основні тенденції цифрової трансформації сфери фінансових послуг. Водночас ці тенденції зумовлюють появу нових викликів, на які комерційні банки мають реагувати.

Таким чином, як уже зазначалося, формування адаптаційного потенціалу банківських установ є складним процесом, що може відбуватися за умов невизначеності. У його ході для банків можуть виникати додаткові можливості для розвитку, а також формуватися непередбачувані загрози різного рівня складності, що впливають на стабільність їхньої діяльності.

Для глибшого розуміння змісту та ролі адаптаційного потенціалу в діяльності сучасного банку розглянемо основні функції цього потенціалу (рис. 1.7).



Рис. 1.7 – Основні функції адаптаційного потенціалу банківської установи

Джерело: складено автором з урахуванням [221; 62; 124].

Захисна функція – адаптаційний потенціал банківської установи дає можливість банку протидіяти негативному впливу зовнішніх і внутрішніх загроз та забезпечувати мінімізацію потенційних втрат від їх настання.

Стабілізаційна функція – адаптаційний потенціал банківської установи дає змогу стабілізувати роботу банку в складних умовах функціонування, які зумовлені виникненням кризових явищ, непередбачуваних змін і нових фінансових та нефінансових ризиків.

Функція розвитку – адаптаційний потенціал банку безпосередньо пов’язаний зі створенням ресурсної бази та трансформацією організаційної структури банку, що є особливо важливим для формування основи його інноваційного розвитку, освоєння нових напрямків функціонування та підтримки стабільності. Саме це дає змогу сформувати передумови для подальшого поступового, а з часом – динамічного розвитку банківської установи і, що найголовніше, забезпечити довгостроковий характер такого розвитку в умовах нестабільного функціонування ринку фінансових послуг загалом.

Мобілізаційна функція – адаптаційний потенціал банківської установи дає змогу банкам своєчасно акумулювати ресурси клієнтів і власні можливості, ефективніше їх перерозподіляти та використовувати за тими напрямами діяльності, які насамперед потребують адаптації та впровадження заходів для пристосування до нових умов функціонування.

Превентивна функція – формування адаптаційного потенціалу банківської установи насамперед спрямоване на завчасне акумулювання ресурсів і резервів, створення потенційних зовнішніх і внутрішніх можливостей для підготовки банку до протидії деструктивним зовнішнім чинникам і внутрішнім загрозам з метою мінімізації потенційних фінансових і нефінансових втрат.

Трансформаційна функція – адаптаційний потенціал банківської установи безпосередньо пов’язаний із трансформаційними процесами, які відбуваються в її межах і стосуються змін внутрішньої структури, удосконалення бізнес-процесів, моделей управління та прийняття управлінських рішень. Це зумовлено важливістю накопичення такого потенціалу в результаті впровадження заходів для підвищення ефективності функціонування банку. Саме це дає змогу підвищити його фінансову стійкість і здатність протидіяти деструктивним чинникам, зумовленим постійними кризами на ринку фінансових послуг. Адаптаційний потенціал формується в результаті значної кількості трансформаційних процесів, які відбуваються в

межах банку. З іншого боку, об’єктивна необхідність його формування вимагає від топменеджменту та власників банківських установ упроваджувати заходи, змінювати моделі й підходи до управління та розвитку бізнесу, щоб забезпечити створення додаткових ресурсів, резервів і можливостей як засобів гарантування спроможності банку протидіяти різним типам загроз.

Таким чином, у межах поточного підрозділу дисертаційної роботи основну увагу було зосереджено на поглибленні концептуальних положень формування адаптаційного потенціалу банківської установи. Зокрема, цей потенціал було розглянуто з використанням системного підходу: обґрунтовано його складові та особливості взаємодії системи із зовнішнім середовищем.

У результаті в межах зазначеної системи виокремлено компоненти ендогенного адаптаційного потенціалу банківської установи: фінансова, організаційна, кадрова, інтелектуальна, інформаційна, інноваційна, клієнтоорієнтована та управлінська. До компонентів екзогенного адаптаційного потенціалу віднесено регуляторну, інституційну, макроекономічну, ринкову, технологічну, глобальну, комунікаційну та безпекову складові. Аналіз окреслених компонентів дав змогу чіткіше побудувати модель формування адаптаційного потенціалу банківської установи, описати його функції та визначити чинники, які конструктивно, деструктивно або різноспрямовано впливають на його формування.

Беззаперечно, невід’ємною складовою дослідження особливостей адаптаційного потенціалу банківської установи є аналіз сучасних тенденцій розвитку таких установ, їхніх можливостей формувати зазначений потенціал і підтримувати власну фінансову стійкість у турбулентному зовнішньому та внутрішньому середовищі. Ці питання будуть детальніше розглянуті в другому розділі дисертації.

Висновки до першого розділу

1. Обґрунтовано, що адаптаційний потенціал є важливою складовою економічного потенціалу, яка визначає здатність економічної системи пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, протидіяти загрозам і використовувати нові можливості для розвитку. На основі узагальнення наукових підходів до трактування категорій «потенціал», «адаптація» та «адаптивність» поглиблено теоретичне розуміння сутності адаптаційного потенціалу, визначено його місце в системі економічних категорій та обґрунтовано взаємозв'язок між адаптаційними можливостями економічної системи, її здатністю до змін і забезпеченням стабільного функціонування в умовах невизначеності.

2. Набули подальшого розвитку теоретичні положення щодо розуміння сутності адаптаційного потенціалу банківської установи, який запропоновано розглядати як сукупність наявних і доступних ресурсів, можливостей і резервів, які банк здатний мобілізувати й ефективно використовувати для пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, протидії загрозам, реалізації нових можливостей, підтримання стабільності функціонування та забезпечення довгострокового розвитку. Обґрунтовано, що специфіка формування такого потенціалу визначається інституційними, економічними та організаційними особливостями банківської діяльності, необхідністю управління ризиками, дотримання регуляторних вимог і забезпечення безперервності банківських операцій.

3. Удосконалено класифікацію видів адаптаційного потенціалу банківських установ шляхом систематизації основних класифікаційних ознак, а саме: за джерелом формування, терміном формування, швидкістю реагування на загрози, рівнем використання, напрямом і масштабом формування, наявністю для використання, способом формування, характером використання ресурсів та можливістю кількісного вимірювання. Особливу увагу приділено розмежуванню ендогенного та екзогенного адаптаційного

потенціалу, які відрізняються джерелами формування та характером використання ресурсів і можливостей. Запропонований підхід дозволив поглибити розуміння багатокомпонентної природи адаптаційного потенціалу та конкретизувати особливості формування його окремих видів.

4. Набули подальшого розвитку науково-концептуальні положення щодо функціонування системи адаптаційного потенціалу банківської установи, у межах якої виокремлено два взаємопов'язані компоненти – ендогенний та екзогенний адаптаційний потенціал. До складу ендогенного потенціалу віднесено фінансову, організаційну, кадрову, інтелектуальну, інформаційну, інноваційну, клієнтоорієнтовану й управлінську складові, тоді як екзогенний потенціал представлено регуляторною, інституційною, макроекономічною, ринковою, технологічною, глобальною, комунікаційною та безпековою складовими. Обґрунтовано, що результативність формування адаптаційного потенціалу залежить від рівня розвитку зазначених складових, характеру їх взаємодії та здатності банку ефективно використовувати внутрішні й зовнішні можливості.

5. Обґрунтовано взаємозв'язок між формуванням адаптаційного потенціалу банківської установи та її здатністю здійснювати необхідні зміни в умовах трансформації фінансової системи. Встановлено, що наявність адаптаційного потенціалу не забезпечує автоматичного пристосування банку до нових умов, оскільки результативність адаптації визначається можливістю практичної реалізації накопичених ресурсів, резервів і внутрішніх спроможностей. Доведено, що важливе значення має узгодженість потенційних можливостей банківської установи з характером необхідних змін, що дозволяє розмежувати процеси формування адаптаційного потенціалу та його безпосереднього використання для забезпечення стабільності й розвитку банку.

6. Конкретизовано функціональне призначення адаптаційного потенціалу банківських установ та обґрунтовано його роль у забезпеченні стабільності й розвитку банківської діяльності. Встановлено, що реалізація захисної, стабілізаційної функцій, функції розвитку адаптаційного потенціалу

дозволяє банківським установам протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища, підтримувати безперервність операційної діяльності, мобілізувати необхідні ресурси та створювати передумови для подальших трансформацій. Доведено, що зазначені функції мають взаємопов'язаний характер, а ефективність їх реалізації визначається рівнем сформованого адаптаційного потенціалу та здатністю банку своєчасно використовувати наявні можливості й резерви.

7. Визначено основні особливості формування адаптаційного потенціалу банківських установ як безперервного процесу накопичення, мобілізації, використання та відновлення ресурсів і можливостей, необхідних для пристосування до змін умов функціонування. Обґрунтовано, що результативність такого процесу залежить від узгодженості поточних потреб банківської установи з необхідністю створення адаптаційних резервів, своєчасності управлінських рішень, ефективності перерозподілу ресурсів та здатності вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси. Це дозволило сформувати теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження стану адаптаційного потенціалу банківських установ України, виявлення перешкод його формування та обґрунтування напрямів нарощення в умовах трансформації фінансової системи.

Основні результати дослідження опубліковані в таких наукових роботах [70; 71; 73; 127; 133; 135].

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ

2.1 Сучасні тенденції розвитку банківських установ в умовах трансформації фінансової системи

Сучасний етап розвитку банківського сектору характеризується стрімкою цифровізацією фінансових послуг, трансформацією бізнес-моделей банківських установ і посиленням конкуренції як між традиційними банками, так і фінтех-компаніями. У цих умовах ключовим джерелом формування конкурентних переваг стають інноваційні банківські продукти, які змінюють не лише технологічну основу банківської діяльності, але й саму логіку взаємодії банку з клієнтом. Попри активне впровадження мобільного банкінгу, безконтактних платежів, токенізованих карток, BNPL-сервісів та інших цифрових рішень, залишається недостатньо дослідженим питання системного впливу цих інновацій на формування довгострокових конкурентних переваг банківських установ [219, с. 77].

Аналіз сучасних тенденцій розвитку банківських установ в Україні доцільно розпочати з конкретизації умов середовища, у якому ці установи сьогодні функціонують, оскільки саме сучасні тенденції розвитку економічного, політичного та соціального середовища впливають на стабільність роботи банків, ефективність їх функціонування і, зрештою, визначають їхню спроможність формувати адаптаційний потенціал.

Варто розуміти, що трансформаційні процеси, які сьогодні спостерігаються у сфері фінансових послуг, супроводжуються не лише змінами у структурі фінансового ринку, створенням нових його сегментів, появою нових фінансових послуг, розвитком цифрових технологій, але й виникненням додаткових загроз для його стабільності та подальшого розвитку. Таким чином,

будь-які зміни у функціонуванні сфери фінансових послуг мають неоднозначний характер, оскільки можуть спричиняти як позитивні, так і деструктивні наслідки для діяльності всіх фінансових установ, у тому числі банківських. У цьому контексті вважаємо за доцільне виокремити основні імпульси трансформації фінансової системи України та конкретизувати наслідки такої трансформації для її функціонування. Це, у свою чергу, дозволить більш ґрунтовно визначити базові загрози та можливості, які зазначені трансформаційні процеси сьогодні формують у межах фінансової системи країни. Відповідну інформацію представлено на рис. 2.1.

Таким чином, представлена інформація відображає складний характер трансформаційних процесів, які відбуваються у фінансовій системі України. З одного боку, такі процеси зумовлюються низкою зовнішніх чинників, які притаманні функціонуванню національної економіки, а також окремими факторами, що формуються в межах самої фінансової системи та пов’язані з регуляторними вимогами, зміною концептуальних підходів до регулювання діяльності фінансових установ і підтримки їхньої фінансової стабільності. Проте, з іншого боку, трансформаційні процеси супроводжуються і додатковими загрозами, які виникають у процесі трансформації бізнес-моделей банків, зміни їхньої структури, віртуалізації діяльності фінансових установ. Зокрема, загрози кібербезпеці та необхідність підтримки розвитку цифрової інфраструктури сьогодні стають навіть більш важливими, ніж управління фінансовими ризиками банківських установ, оскільки, на відміну від управління такими ризиками, значного досвіду попередження складних цифрових загроз у діяльності фінансових установ поки що немає. Крім того, на відміну від фінансових ризиків, інформаційні, технологічні та кіберризики розвиваються надзвичайно швидкими темпами, тому адаптувати системи їх попередження та реагування на виникнення таких ризиків інколи доволі складно. Від банків це насамперед вимагає значних фінансових ресурсів для підтримки власних систем інформаційної безпеки.



Рис. 2.1 – Основні чинники та наслідки трансформації фінансової системи України і їхній вплив на формування адаптаційного потенціалу банківських установ

Джерело: складено автором з урахуванням [8; 10; 178; 101; 14; 2; 86; 196; 104]

Це, у свою чергу, формує нові ризики, пов’язані з необхідністю залучення додаткових експертів, висококваліфікованих фахівців, інколи цілих ІТ-компаній для забезпечення стабільності роботи банківських установ, що безпосередньо впливає на їхню самостійність у забезпеченні безперервності власної діяльності та формує певну залежність від ефективності взаємодії з такими зовнішніми суб’єктами. Усе це безпосередньо впливає і на процес формування адаптаційного потенціалу банківських установ, оскільки цей процес також супроводжується ризиками, загрозами та можливостями, які виникають у зовнішньому середовищі та, зрештою, визначають здатність банків забезпечувати формування такого потенціалу, впроваджувати заходи щодо його підтримки, нарощувати резерви та ресурси, особливо в періоди, для яких характерні нестабільність і перманентні кризові явища.

Трансформація зовнішнього середовища безпосередньо впливала на функціонування банківської системи протягом усього періоду незалежності України. Ця система пройшла декілька етапів у своєму розвитку, які супроводжувалися як стрімким зростанням, так і складними кризовими явищами, подолання яких потребувало значного часу. Багато іноземних банківських груп виходили на вітчизняний ринок, окремі з них уже залишили його, а решта продовжують свою діяльність і загалом досить успішно здійснюють банківський бізнес, надаючи відповідні послуги різним категоріям клієнтів, як фізичним особам, так і корпоративним споживачам.

Банківська система України загалом пройшла декілька глибоких кризових періодів, які значною мірою змінили її, трансформували, а інколи повністю переосмислили правила ведення банківського бізнесу та концептуальні підходи до здійснення нагляду за стабільністю роботи банків. Підтвердженням цього є аналітична інформація про функціонування комерційних банків у країні. Відповідно, на наше переконання, доцільно провести більш ґрунтовний аналіз сучасних тенденцій діяльності цих установ в Україні.

Отже, на рис. 2.2 представлено інформацію про кількість банківських установ в Україні.

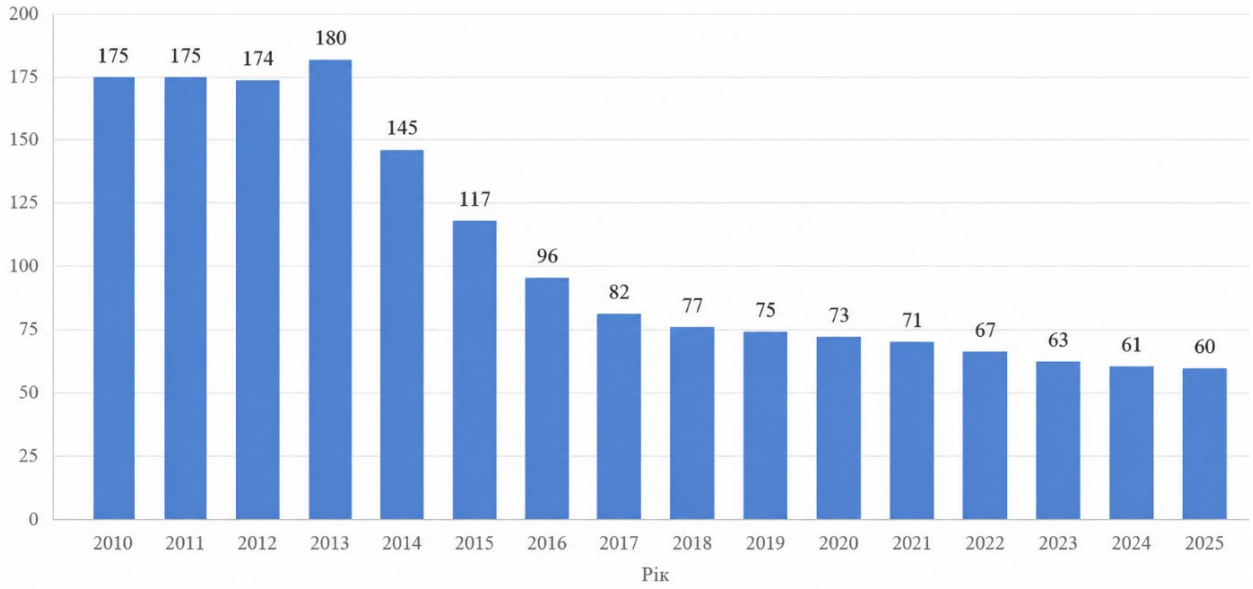


Рис. 2.2 – Кількість банків в Україні

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ [129; 195]

Аналізуючи рис. 2.2, можемо констатувати, що протягом останніх 15 років в Україні спостерігається значне зменшення кількості банків. Якщо на кінець 2013 року їх кількість становила 180 одиниць, то вже на кінець 2025 року – лише 60 одиниць. Фактично за 12 років кількість банків в Україні зменшилася утричі, і поступово цей процес триває й сьогодні. Причин такої ситуації багато, починаючи від складної фінансово-економічної кризи 2014 року, яка спостерігалася в Україні, і завершуючи масштабним очищенням банківської системи від нестабільних установ та тих, які порушували чинне законодавство і не забезпечували належного рівня власної транспарентності.

При цьому зазначимо, що понад 30 банків в Україні було закрито в період із 2016 до 2025 року, коли спостерігалася певна стабілізація економічного та фінансового стану країни. Проте започатковані процеси посилення регулювання та нагляду, які, у тому числі, були пов’язані з вимогами МВФ, зумовили подальше очищення банківського ринку від нестабільних, фінансово вразливих комерційних банків. Водночас зазначимо,

що протягом 2021–2023 років, попри початок повномасштабного вторгнення у 2022 році, кількість банківських установ зменшилася лише на шість одиниць. Загалом подібну тенденцію спостерігаємо і протягом 2022–2025 років. Тобто фактично банківський ринок не відреагував стрімким скороченням кількості установ на складну економічну та політичну ситуацію. Процес зменшення їх кількості все ж таки має більш еволюційний характер, оскільки така тенденція спостерігається протягом останніх десяти років.

Звичайно, зменшення кількості банківських установ у країні призвело і до скорочення кількості їхніх структурних підрозділів (рис. 2.3). Важливу роль у цьому процесі також відіграли цифровізація та активне впровадження сучасних технологій у банківську сферу, що зрештою сприяло віртуалізації діяльності комерційних банків і зменшенню потреби у фізичних відділеннях.

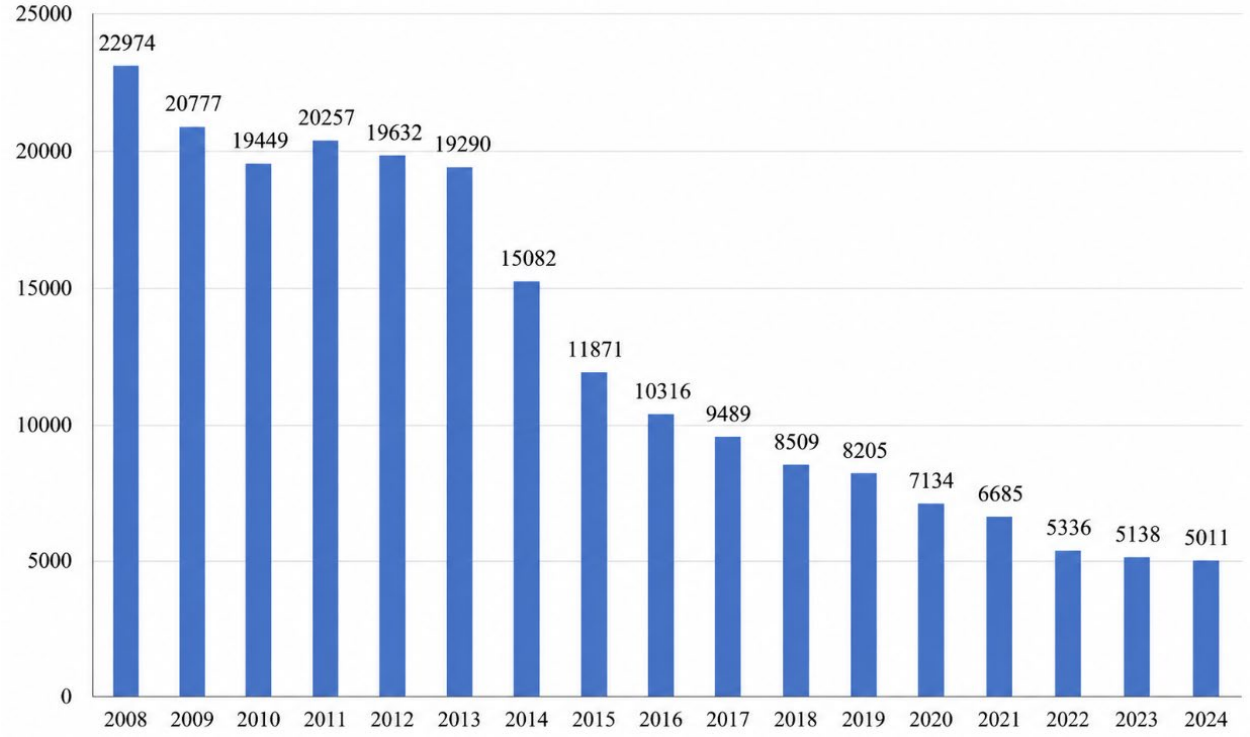


Рис. 2.3 – Кількість відділень банків в Україні

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ [129; 195]

На кінець 2013 року в Україні налічувалося понад 19 тис. структурних підрозділів банків. Через десять років, у 2023 році, цей показник уже становив 5138 одиниць. Тобто спостерігаємо скорочення майже в чотири рази, що

свідчить про значну трансформацію структури банківської системи в частині територіального поширення банківських установ, наявності фізичних відділень і представництв у регіонах країни. Навіть сьогодні процес оптимізації мережі відділень постійно триває: змінюється їх кількість та місця розташування.

У 2024 році спостерігаємо подальше зниження кількості структурних підрозділів із 5138 до 5011 одиниць. Важливу роль у прискоренні цього процесу відіграла війна. Зокрема, у 2022 році спостерігалося особливо стрімке скорочення кількості структурних підрозділів банків. Якщо у 2021 році їх налічувалося 6685 одиниць, то вже у 2022 році – 5336 одиниць. Це також пов'язано з тим, що значна кількість банківських установ втратила свої структурні підрозділи на окупованих територіях, частина з яких була зруйнована або розграбована, що позначилося на загальній кількості відділень у країні. Також варто відзначити суттєве скорочення кількості структурних підрозділів у 2020 році, коли порівняно з 2019 роком їх стало майже на 1000 одиниць менше. Беззаперечно, це пов'язано з пандемією COVID-19, під час якої банківські установи значною мірою прискорили процес віртуалізації своєї діяльності з метою підтримки конкурентоспроможності та забезпечення надійності надання послуг своїм клієнтам.

Проаналізуємо також один із найважливіших показників, який характеризує розвиток банківської системи країни, а саме обсяг активів, сформованих вітчизняними комерційними банками. Відповідну інформацію представлено на рис. 2.4.

Нами свідомо представлено інформацію про обсяги активів банківських установ в Україні як у національній валюті, так і в доларах США. Це важливо здійснювати, на наше переконання, для розуміння номінальної вартості таких активів у різних валютах, оскільки тенденції зміни їх обсягів є досить відмінними.

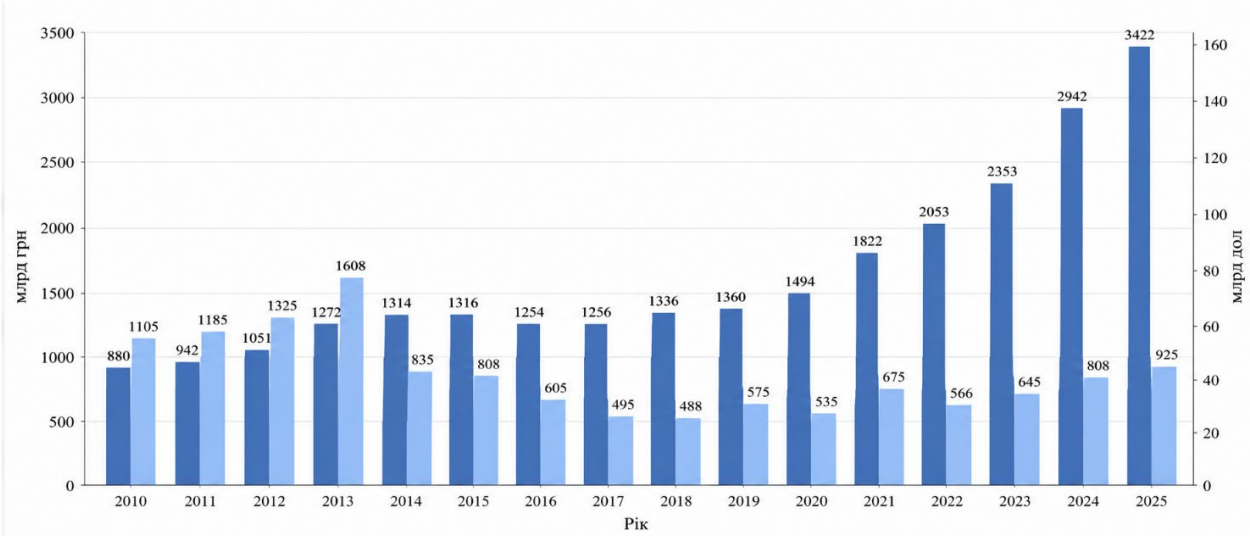


Рис. 2.4– Активи банківських установ в Україні.

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ [129; 195]

Відповідно, активи банківських установ, номіновані в гривні, протягом 2010–2025 років фактично постійно зростали в Україні, і особливо це спостерігалося в останні роки, зокрема у 2024–2025 роках. Навіть у кризові періоди цей показник стабільно демонстрував поступове збільшення, хоча темпи такого зростання, звичайно, значною мірою уповільнювалися. Проте, якщо аналізувати обсяги активів, виражені в доларах США, спостерігаємо зовсім іншу ситуацію. Починаючи з 2014 року, коли обсяг активів становив 80,8 млрд дол. США, спостерігалося їх поступове скорочення з окремими періодами відновлення та подальшого зниження. При цьому показника 2013 року на сьогодні так і не було досягнуто. У 2025 році загальний обсяг активів банківських установ України становив 92,5 млрд дол. США.

Для більш детального дослідження структури активів, сформованих вітчизняними банківськими установами, доцільно проаналізувати не лише динаміку зміни їх абсолютних значень, але й структурні характеристики. Це, зрештою, дає можливість конкретизувати більш глибокі тенденції, які спостерігалися у фінансовій діяльності банківських установ і призвели до певних змін у структурі їхніх активів. Відповідну інформацію наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка активів банківської системи України, млрд грн

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024	Загальний темп приросту, 2024 до 2020 р., %
Активи	1822,8	2053,2	2351,7	2942,8	3414,9	87,34
Загальні активи (не скориговані на резерви за активними операціями)	2205,9	2358,3	2716,8	3308,6	3767,18	70,80
Готівкові кошти та банківські метали	73,8	75,8	74,9	79,9	111,6	51,22
Кошти в НБУ	37,6	35	82,3	213,5	229,5	510,4
Кореспондентські рахунки, що відкриті в інших банках	176,0	172,9	315,1	347,7	355,2	101,82
Кредити надані клієнтам	960,6	1065,3	1036,2	1024,9	1138,0	18,50
кредити, що надані суб`єктам господарювання	749,3	795,5	801,4	783,9	850,6	13,52
кредити, що надані фізичним особам	199,6	242,6	209,9	222,6	274,3	37,43
Вкладення в цінні папери та довгострокові інвестиції	791,4	830	1022,7	1466,4	1693,0	113,93
Резерви за активними операціями банків	388,5	308,3	369,9	370,6	358,0	-7,85

Джерело: розроблено автором за даними [129; 195]

Аналізуючи табл. 2.1, можна стверджувати, що найбільшу питому вагу у формуванні активів банків відіграють кредити, надані клієнтам, насамперед суб’єктам господарювання та фізичним особам. При цьому важливу роль також відіграють вкладення в цінні папери. Варто відзначити тенденцію, відповідно до якої, якщо у 2020 році обсяги кредитів, наданих клієнтам, значно перевищували інвестиції в цінні папери, то у 2024 році спостерігаємо зворотну ситуацію. Зокрема, вкладення в цінні папери становили 1,6 трлн грн, тоді як обсяг кредитів, наданих клієнтам, був зафіксований на рівні 1,13 трлн грн. Така ситуація свідчить про зміну структури активів і більшу схильність банківських установ вкладати кошти в цінні папери, насамперед державні, ніж кредитувати реальний сектор економіки. Це цілком зрозуміло, оскільки вкладення в державні цінні папери є менш ризикованими та більш надійними, що особливо важливо з позиції підтримки стабільного функціонування банків

в умовах воєнних ризиків. При цьому війна, макроекономічна нестабільність і деструктивні соціальні процеси негативно впливають на фінансовий стан потенційних позичальників, що ускладнює оцінювання кредитних ризиків і, відповідно, формує нові передумови для виникнення фінансових втрат банківських установ, що для них у сучасних умовах є особливо небажаним.

Таким чином, варто зазначити, що здатність банків гнучко реагувати на зміну кон'юнктури ринку фінансових послуг є важливою умовою формування їхнього адаптаційного потенціалу, оскільки ефективне використання наявних ресурсів дозволяє мінімізувати ризики, а отже, і потенційні втрати, та забезпечити зростання дохідності. Це, зрештою, дає можливість у майбутньому сформувати необхідні резерви та посилити ті напрями формування адаптаційного потенціалу, які в банківських установах недостатньо розвинені.

Також важливим аспектом дослідження структурних трансформацій банківської системи є аналіз ролі державних і приватних банківських установ. На рис. 2.5 наведено частки активів державних і приватних банків у загальному обсязі активів банківської системи України.

Таким чином, можемо зробити висновок про постійне зростання ролі державних банків у розвитку банківської системи країни, що частково пов'язано з націоналізацією ПриватБанку та Сенс Банку, які залишаються системно важливими банківськими установами. При цьому, звичайно, частка приватних банків у формуванні активів банківської системи постійно знижується. Це свідчить про наявність певних деструктивних тенденцій у функціонуванні банківської системи, які можуть проявлятися у зниженні конкуренції між банками, отриманні державними банківськими установами додаткових конкурентних переваг, що, зрештою, надає їм більше можливостей для нарощення доходів, підвищення ефективності функціонування, а отже, і розширення можливостей формування адаптаційного потенціалу. При цьому держава виступає власником державних банківських установ, а тому вони мають додаткові можливості залучення коштів із державного бюджету в разі необхідності та доцільності підвищення рівня їхньої фінансової стабільності.

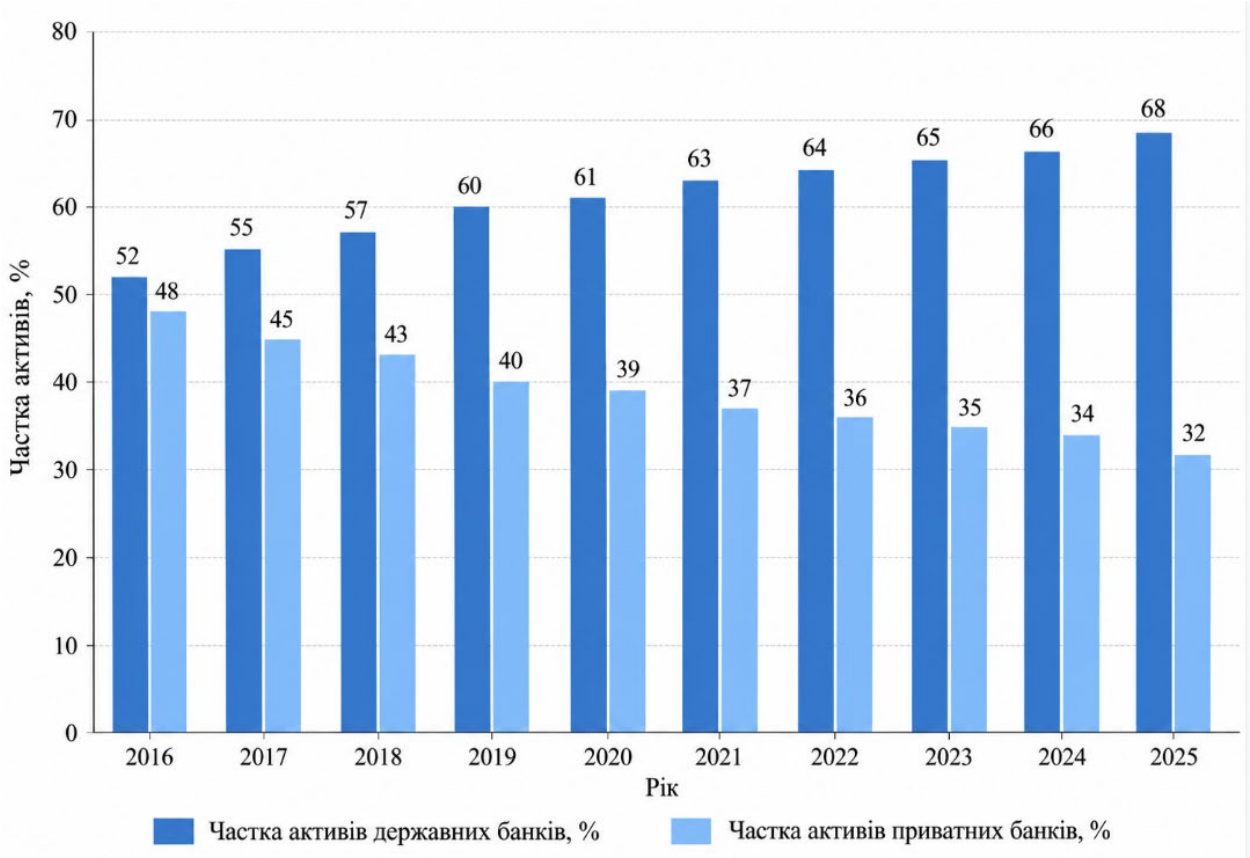


Рис. 2.5 – Частка державних та приватних банків в активах банківської системи України

Джерело: складено за інформацією Національного банку України [129; 195]

Невід'ємною складовою процесу забезпечення стабільності функціонування банківських установ є наявність достатнього обсягу капіталу. Саме цей показник формує фінансову основу стійкості комерційних банків і надає їм можливість протидіяти зовнішнім загрозам. На рис. 2.6 наведено інформацію про обсяги капіталу комерційних банків в Україні.

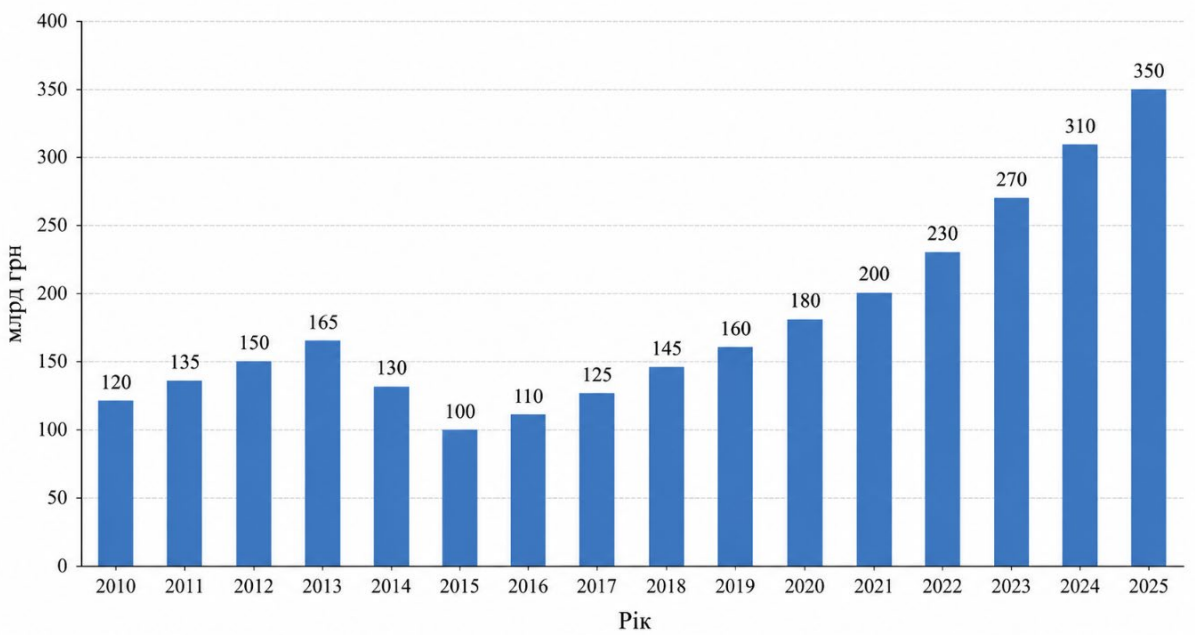


Рис. 2.6 – Обсяги капіталу банківських установ в Україні

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ [129; 195]

Таким чином, аналізуючи дані представленого рисунка, зауважимо, що протягом останніх 15 років спостерігається поступове зростання обсягів капіталу комерційних банків. Особливо виразною ця тенденція стала з 2015 року, що безпосередньо пов’язано з реалізацією банківської реформи, очищенням банківської системи від фінансово нестійких установ, посиленням вимог НБУ до формування капіталу, розробленням відповідних стратегій щодо нарощення його обсягів у діяльності кожного банку. При цьому зауважимо, що у 2014–2015 роках спостерігалося суттєве скорочення капіталу, що значною мірою зумовлювалося макроекономічними процесами. Після цього розпочалося його поступове відновлення, яке також супроводжувалося активізацією діяльності комерційних банків на ринку фінансових послуг. Окреслені тенденції відображають вплив кризових явищ на фінансовий стан банківських установ. Зниження обсягів капіталу призводить до ускладнення діяльності банків, забезпечення безперервності їхнього функціонування, а це, у свою чергу, ускладнює процес формування адаптаційного потенціалу, посилює необхідність використання наявних резервів і ресурсів, що також може негативно впливати на стабільність їхньої діяльності в довгостроковій перспективі.

Важливим показником, який характеризує банківську установу як стабільного економічного суб'єкта, є обсяг залучених банком коштів економічних суб'єктів. Безпосередньо трансформація ресурсів домогосподарств і суб'єктів підприємницької діяльності у кредитні та інвестиційні кошти є однією з основних функцій фінансових посередників, у тому числі банківських установ. Відповідно, спроможність залучати зазначені ресурси є показником стабільності та довіри до діяльності таких комерційних банків. На рис. 2.7 відображено інформацію про обсяги ресурсів, залучених цими установами від клієнтів.

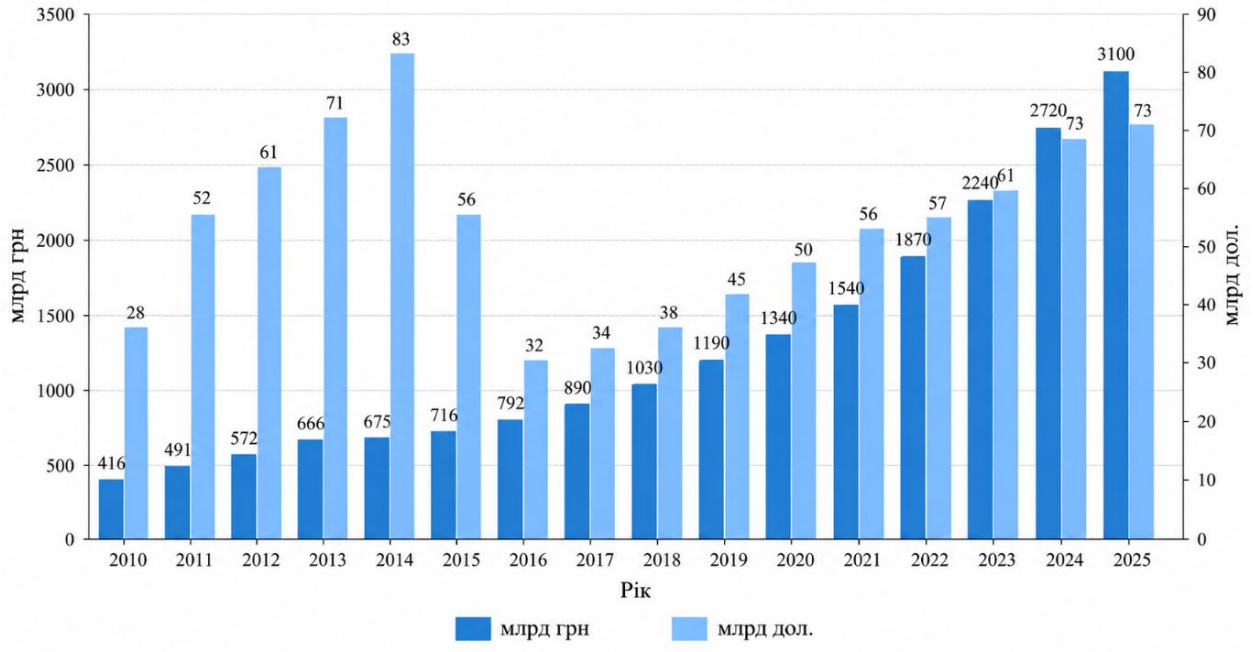


Рис. 2.7 – Обсяги залучених ресурсів від клієнтів банківськими установами

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ [129; 195]

Отже, наведені на рис. 2.7 дані також були нами розраховані в мільярдах гривень та мільярдах доларів США, щоб краще зрозуміти реальний стан і тенденції, які спостерігаються на ринку депозитних ресурсів. Відповідно, у 2010–2014 роках відбувалося значне зростання обсягів фінансових ресурсів, залучених банками. Якщо у 2010 році обсяг таких ресурсів становив 28 млрд дол. США, то вже на кінець 2014 року – 83 млрд дол. США. Звичайно, через значну девальвацію національної валюти в подальшому ці показники суттєво

зменшилися. Зокрема, на кінець 2015 року банківськими установами в Україні було акумульовано депозитних ресурсів домогосподарств і підприємств на загальну суму 716 млрд грн, або 56 млрд дол. США. На кінець 2025 року ці показники становили 3,1 трлн грн та 73 млрд дол. США відповідно. Таким чином, аналіз зазначених показників дає можливість зрозуміти масштаби девальвації гривні за останні десять років, що, звичайно, негативно впливає на вартість залучених ресурсів у доларовому еквіваленті.

Основною тенденцією останніх десяти років є поступове відновлення обсягів залучених ресурсів до рівня показників, які спостерігалися до 2014 року. Зокрема, протягом 2016–2025 років спостерігаємо досить стабільне зростання обсягів ресурсів, залучених банками від клієнтів. Навіть у 2022 році відбулося значне збільшення таких ресурсів, що свідчить про стабільну роботу комерційних банків та їхню спроможність зберегти довіру клієнтів і наростити обсяги залучених коштів. Це, у свою чергу, дозволило банківським установам масштабувати свою діяльність, вкладати кошти в державні цінні папери та підтримувати дії уряду в частині вирішення проблем, пов’язаних із військовою агресією, розвитком оборонного комплексу та соціальною підтримкою громадян у складні часи.

Звичайно, такі показники, як обсяг доходів і чистого прибутку банківських установ, є одними з найбільш визначальних з позиції аналізу ефективності діяльності комерційних банків і банківської системи загалом. На рис. 2.8 відображено відповідну статистичну інформацію.

Таким чином, можемо констатувати, що доходи банківських установ загалом постійно зростали протягом 2010–2025 років. Лише незначне їх скорочення спостерігалося у 2015 та 2017 роках. Проте при цьому динаміка чистого прибутку, вираженого навіть у національній валюті, не характеризується постійною позитивною тенденцією, оскільки протягом 2014–2017 років спостерігалися значні обсяги чистих збитків, отриманих банками, що насамперед було пов’язано з макроекономічною нестабільністю. При цьому, починаючи з 2018 року, поступово відбувалося відновлення не

лише доходів банків, але й їхньої прибутковості, що пов’язано з тим, що протягом попередніх років банківські установи вже змогли сформувати необхідні відповідно до чинного законодавства резерви для покриття можливих збитків.

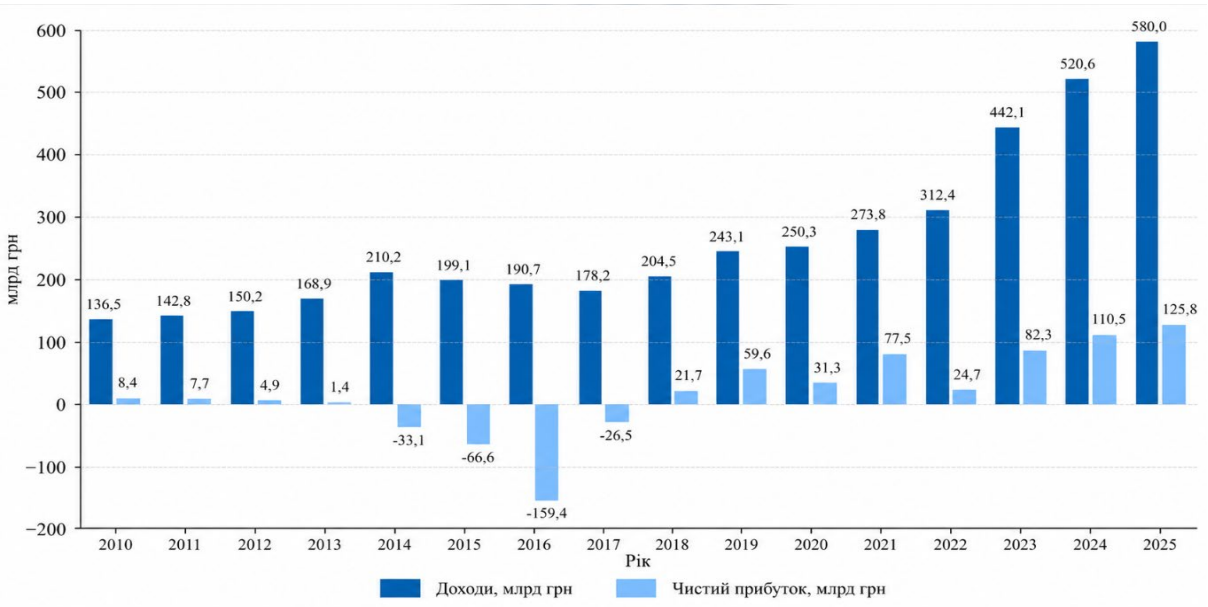


Рис. 2.8 – Обсяг доходів та чистого прибутку комерційних банків в Україні

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ [129; 195]

Варто відзначити, що після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році спостерігалося різке зниження обсягів чистого прибутку банків із 77,5 млрд грн у 2021 році до 24,7 млрд грн у 2022 році. Проте в наступні роки банківські установи змогли забезпечити високі темпи зростання цього показника, і у 2025 році вони продемонстрували найбільший обсяг чистого прибутку за весь період незалежності України, який становив 125,8 млрд грн. І це навіть незважаючи на макроекономічну нестабільність і складну безпекову ситуацію в країні. Тобто, виходячи з цього, можемо констатувати, що банківські установи завдяки побудові ефективних систем управління ризиками та раціональному використанню цифрових технологій мають здатність формувати адаптаційний потенціал навіть у складних умовах, створювати передумови для отримання власного чистого прибутку, що безпосередньо свідчить про ефективність діяльності цих економічних суб’єктів навіть за таких надскладних обставин.

Отже, провівши аналіз сучасних тенденцій зміни фінансового стану банківських установ, можна сформулювати певні висновки щодо розвитку банківської системи України, серед яких доцільно виокремити такі:

1) скорочення кількості банківських установ, що засвідчує певну внутрішню структурну трансформацію банківської системи. Спостерігаються тенденції щодо посилення концентрації банківської діяльності, часткової зміни конкурентного середовища на ринку банківських послуг, що вимагає від банків більш креативних, раціональних і своєчасних заходів для забезпечення власної конкурентоспроможності, адаптаційної здатності та підтримки стабільності функціонування;

2) значне зменшення кількості структурних підрозділів банківських установ, що засвідчує поступову трансформацію усталеної моделі функціонування цих економічних суб'єктів та зумовлює появу нових можливостей щодо підтримки безперервності їхньої діяльності й надання високоякісних послуг клієнтам завдяки використанню сучасних цифрових технологій;

3) зміна політики банківських установ щодо використання власних ресурсів після початку повномасштабного вторгнення. Банки значну частину акумульованих фінансових ресурсів спрямували у державні цінні папери, що дозволило їм насамперед підвищити стабільність власної діяльності та забезпечити отримання постійних доходів. При цьому обсяги кредитування реального сектору економіки значною мірою скоротилися;

4) посилення ролі державних банків у формуванні структури активів банківської системи України, що пов'язано з націоналізацією окремих приватних банківських установ для підтримки стабільності функціонування банківської системи. Така тенденція впливає на особливості формування конкурентного середовища на ринку банківських послуг і розподілу фінансових ресурсів;

5) збереження довіри економічних суб'єктів до банківських установ, що підтверджується нарощенням обсягів залучених ними фінансових ресурсів навіть в умовах значної макроекономічної нестабільності та складної

безпекової ситуації в країні. Варто відзначити, що комерційні банки в Україні змогли забезпечити стабільність функціонування банківської системи та повною мірою виконують покладені на них суспільством функції;

6) нарощення обсягів капіталу банківських установ у результаті проведення банківської реформи, що дозволило в надскладний період забезпечити надійність і стабільність діяльності комерційних банків та загалом підвищити рівень фінансової стійкості банківської системи, її здатність реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Це також важливо з позиції формування адаптаційного потенціалу, оскільки залучення додаткових ресурсів створює нові можливості для отримання банками доходів, а отже, і формування додаткових резервів, розширення власних можливостей для подальшого розвитку;

7) постійне зростання доходів банківських установ, що водночас супроводжується перманентними змінами їхньої прибутковості. Незважаючи на збільшення доходів, в окремі роки комерційні банки демонстрували значне зниження показників чистого прибутку та отримували чисті збитки від своєї діяльності, що насамперед було пов’язано з процесами додаткового формування резервів. Це, у свою чергу, сприяло відновленню адаптаційного потенціалу банківських установ, підвищенню їхньої здатності пристосовуватися до складних наслідків макроекономічної нестабільності в країні [2; 110; 86; 47, с. 42; 48; 94; 191].

З іншого боку, крім фінансової складової підтримки сучасного розвитку банківських установ в Україні, важливим і невід’ємним елементом забезпечення такого розвитку є функціонування платіжної інфраструктури та активне використання цими установами цифрових технологій. На рис. 2.9 представлено окремі показники функціонування платіжної інфраструктури банківських установ в Україні.

Таким чином, дані рисунка засвідчують, що протягом останніх 15 років в Україні відбувається значне зростання кількості POS-терміналів та безконтактних платіжних пристроїв. Якщо у 2020 році кількість POS-

терміналів становила 600 тис. одиниць, а безконтактних пристроїв – 450 тис. одиниць, то вже на кінець 2025 року в Україні налічувалося понад 1100 тис. POS-терміналів та понад 1 млн безконтактних пристроїв.

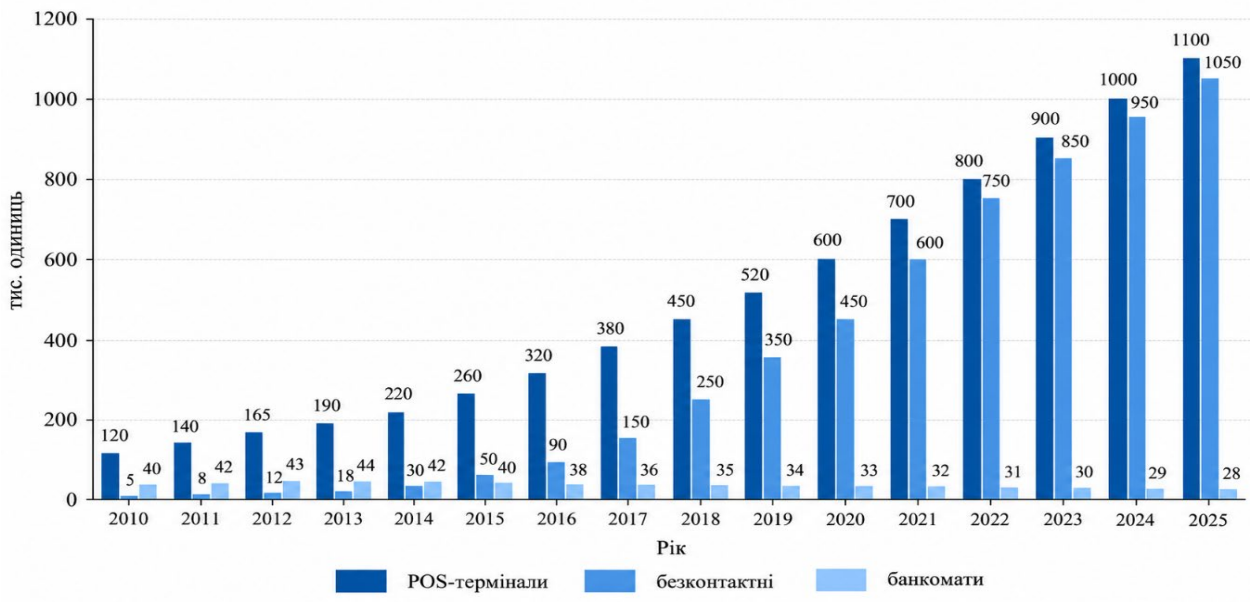


Рис. 2.9 – Динаміка розвитку платіжної інфраструктури в Україні, тис. од.

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ [129; 195]

Така динаміка відображає структурну трансформацію платіжної інфраструктури в напрямі розвитку безготівкових розрахунків. При цьому варто відзначити і зменшення кількості банкоматів у країні. Якщо у 2015 році їх налічувалося 40 тис. одиниць, то вже у 2025 році – лише 28 тис. одиниць. Це свідчить про те, що банківські установи сьогодні отримують додаткові можливості для оптимізації операційних процесів, розвитку адаптаційного потенціалу, підвищення якості надання послуг та забезпечення ефективності власної діяльності.

Найбільш швидкими темпами серед окреслених показників зростала кількість POS-терміналів і безконтактних платіжних пристроїв, що також свідчить про значні трансформації у сфері функціонування платіжної системи країни. Саме використання цифрових технологій сформувало новий імпульс для цих трансформацій і значною мірою змінило усталену модель функціонування такої системи.

Звичайно, розвиток платіжної інфраструктури, з одного боку, є наслідком зміни попиту населення та особливостей використання ним сучасних платіжних інструментів. З іншого боку, банки впроваджують новітні технології, формують додаткові можливості для своїх клієнтів щодо використання різних платіжних засобів. У цьому контексті проведемо аналіз динаміки кількості держателів електронних платіжних засобів. Відповідну інформацію представлено на рис. 2.10.

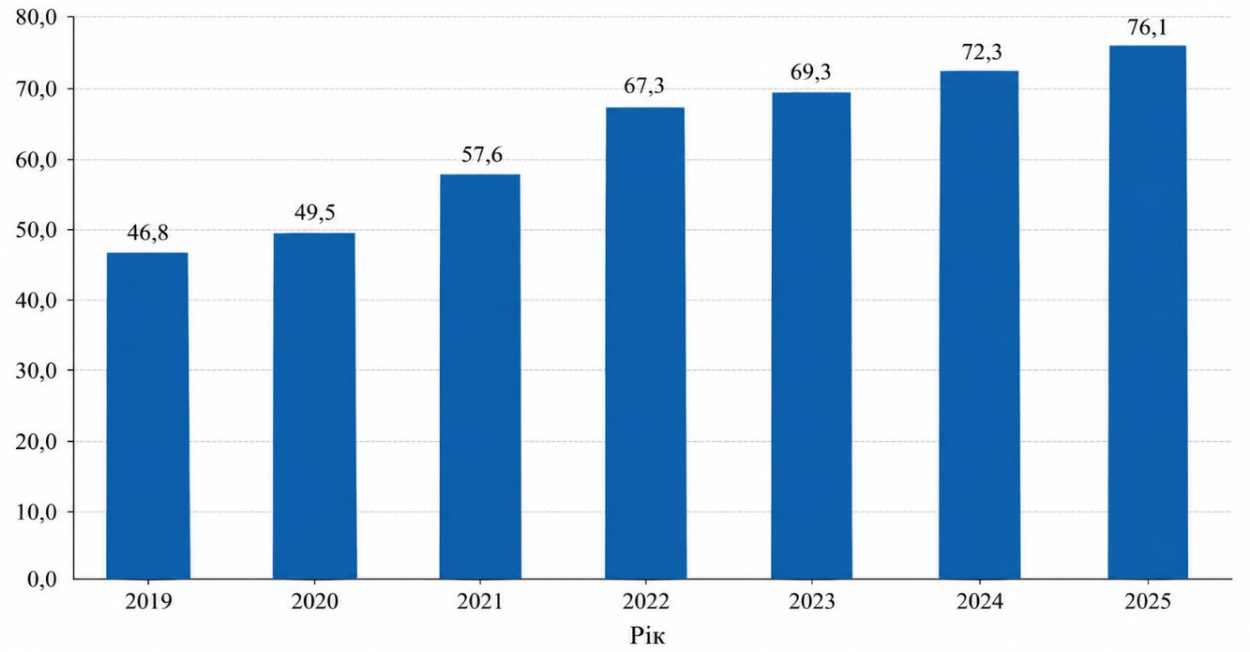


Рис. 2.10 – Держателі електронних платіжних засобів, млн. осіб

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ [129; 195]

Отже, протягом 2019–2025 років кількість держателів електронних платіжних засобів в Україні збільшилася з 46,8 до 76,1 млн осіб, або орієнтовно на 62,6 %. Це дає підстави стверджувати про значне розширення використання електронних платіжних інструментів громадянами та посилення їхньої ролі у здійсненні фінансових операцій банківськими установами.

Також важливим показником розвитку цифрових банківських послуг є обсяг безготівкових операцій. Саме оцінка динаміки цього показника дає змогу зрозуміти інтенсивність використання сучасних платіжних інструментів. Відповідну інформацію про суми безготівкових операцій, здійснених із використанням платіжних інструментів в Україні, представлено на рис. 2.11.

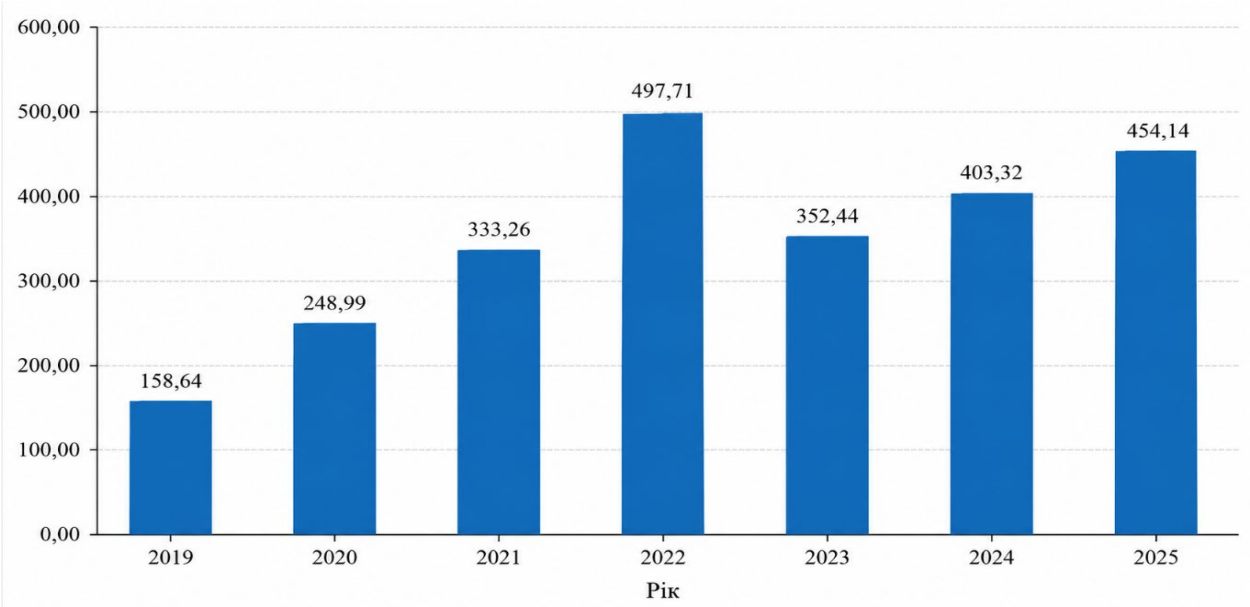


Рис. 2.11 – Сума безготівкових операцій (млрд грн)

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ [129; 195]

Наведені на рис. 2.11 дані засвідчують загальне зростання суми безготівкових операцій протягом 2019–2025 років, що є цілком логічним, враховуючи основні тенденції цифровізації діяльності комерційних банків, у тому числі розвитку платіжної системи. Якщо у 2019 році сума безготівкових операцій становила 158,64 млрд грн, то вже на кінець 2025 року – 454,14 млрд грн. Тобто за зазначений період цей показник збільшився майже втричі.

Також проаналізуємо частку онлайн-операцій банківських установ в Україні, що дозволить більш ґрунтовно оцінити якісні аспекти розвитку таких операцій. Відповідну інформацію представлено на рис. 2.12.

Дані рис. 2.12 свідчать про суттєве зростання частки онлайн-операцій банківських установ протягом останніх 15 років. Зокрема, у 2010 році цей показник становив 35 %, а у 2025 році спостерігалося його подальше збільшення. Водночас за обсягом операцій зростання відбулося з 12 % у 2010 році до 65,4 % у 2025 році. Зазначені тенденції лише підтверджують наші висновки про значну трансформацію моделі банківського обслуговування, у якій провідну роль починають відігравати цифрові технології. Відзначимо, що це особливо важливо для формування адаптаційного потенціалу комерційних

банків, оскільки дає змогу підвищити гнучкість їхньої діяльності, розширити можливості дистанційного обслуговування клієнтів та зменшити залежність від фізичної інфраструктури.

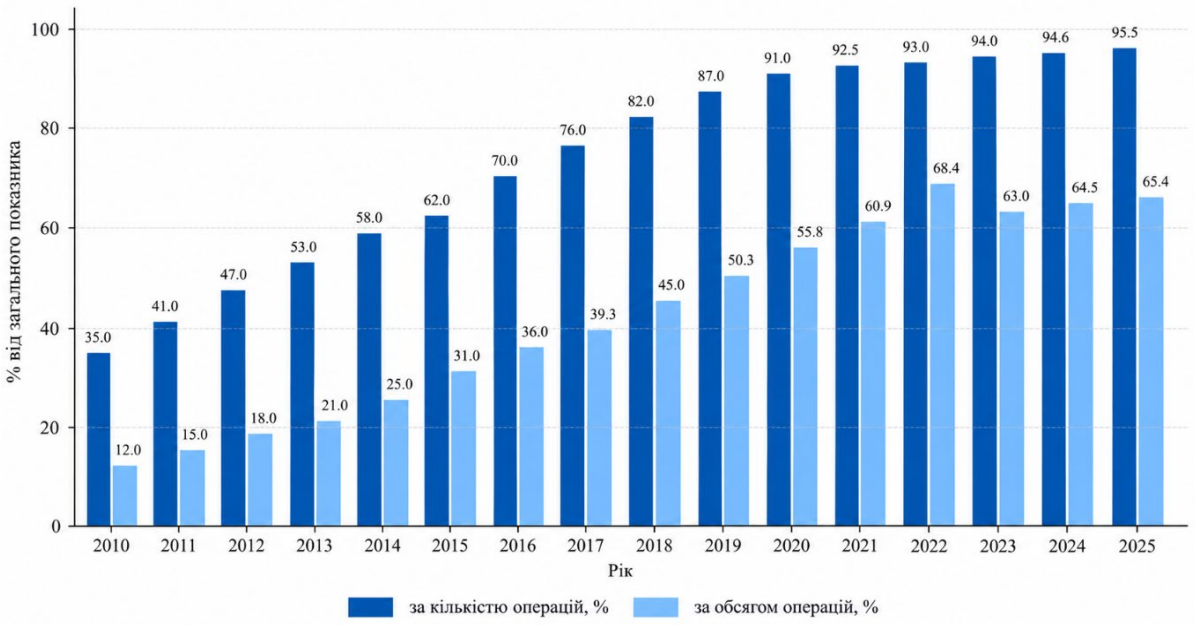


Рис. 2.12 – Частка онлайн-операцій банківських установ в Україні

Джерело: побудовано на основі статистичної інформації НБУ [129; 195]

Проаналізуємо також кількість безготівкових операцій, здійснених в Україні. Відповідну інформацію наведено на рис. 2.13.

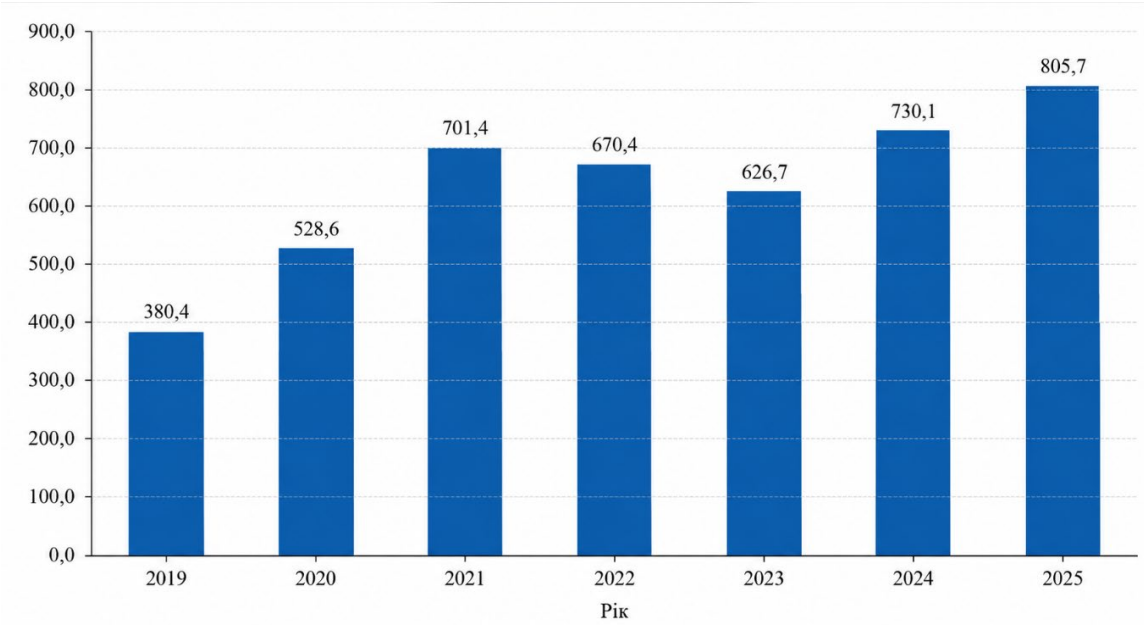


Рис. 2.13 – Кількість безготівкових операцій (млн шт.)

Джерело: складено автором на основі [129; 195]

Отже, аналіз даних рис. 2.13 засвідчує зростання кількості безготівкових операцій у 2019–2025 роках. Якщо у 2019 році цей показник становив 380,4 млн операцій, то на кінець 2025 року – вже 805,7 млн операцій. Водночас у 2022–2023 роках спостерігалося тимчасове скорочення кількості таких операцій, після чого відновилася позитивна динаміка. Це лише підтверджує, що для банківських установ у сучасних умовах важливими стають питання розвитку технологічної інфраструктури, забезпечення надійності її функціонування та впровадження цифрових технологій у всі напрями власних бізнес-процесів.

Таким чином, проведений аналіз розвитку платіжної інфраструктури та використання банківськими установами і їхніми клієнтами цифрових платіжних інструментів в Україні дозволяє визначити основні тенденції цифрової трансформації банківської діяльності. Загалом ці тенденції значною мірою впливають на здатність банківських установ формувати власний адаптаційний потенціал, розширювати можливості для розвитку та підвищувати ефективність функціонування. Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє виокремити такі основні тенденції:

1) значне розширення масштабів використання безготівкових розрахунків в Україні, що засвідчує зміну платіжної поведінки економічних суб’єктів та діяльності банківських установ, які, з одного боку, адаптуються до таких змін, а з іншого – формують нові продукти та умови, які сприяють подальшому поширенню безготівкових розрахунків і використанню цифрових технологій;

2) значне зростання кількості платіжних терміналів, що розширює можливості банків щодо здійснення безконтактних і безготівкових операцій та дає змогу підвищити доступність банківських послуг для різних категорій клієнтів. Це, у свою чергу, позитивно впливає і на формування адаптаційного потенціалу банківських установ;

3) суттєве технологічне оновлення платіжної інфраструктури, що позитивно вплинуло на поширення безконтактних платіжних технологій. Цей процес триває і сьогодні, дозволяючи підвищувати швидкість здійснення платежів та їхню безпечність;

4) зменшення кількості банкоматів у банківській системі, що свідчить про зміну звичок клієнтів щодо використання фінансових ресурсів, зниження попиту на готівкові кошти, що також пов’язано зі зростанням кількості платіжних терміналів, які використовуються для здійснення розрахунків;

5) зростання суми безготівкових операцій, що лише підкреслює важливість цифрових технологій у підтримці сучасного розвитку банківських установ, забезпеченні їхньої конкурентоспроможності та особливо у формуванні передумов для підвищення адаптаційної спроможності банків до сучасних викликів;

6) збільшення кількості безготівкових операцій, що засвідчує необхідність інвестування банківськими установами значних ресурсів у власну технологічну та цифрову інфраструктуру. Це також підтверджує, що банки сьогодні спроможні здійснювати такі інвестиції та швидко адаптуватися до нових реалій і тенденцій, які спостерігаються на ринку фінансових послуг [81; 59; 216].

Отже, проведений аналіз сучасних тенденцій розвитку банківських установ в Україні підкреслює наявність суттєвих трансформаційних змін у банківській системі, які насамперед пов’язані зі зменшенням кількості банківських установ та їхніх структурних підрозділів, зростанням обсягів активів цих установ. Важливу роль у сучасному розвитку банків відіграють цифрові технології, які значною мірою трансформують діяльність комерційних банків в Україні, формують нові можливості для нарощення їхнього адаптаційного потенціалу, підвищення здатності забезпечувати власну фінансову стійкість і протидіяти зовнішнім та внутрішнім загрозам.

2.2 Фінансово-економічні передумови та методичні засади оцінювання адаптаційного потенціалу банківських установ України

Розуміння основних тенденцій формування адаптаційного потенціалу банківських установ в Україні вимагає усвідомлення не лише тих тенденцій, які спостерігаються сьогодні на ринку фінансових послуг у сфері функціонування цих установ, але й розуміння результатів їхньої діяльності, тобто дослідження фінансових результатів, включаючи безпосередньо виконання ними встановлених НБУ нормативів. Значна частина резервів банківських установ та їхніх можливостей визначається саме нормативними документами, якими, з одного боку, чітко регламентуються зобов'язання банків щодо формування власних резервів, а з іншого – розширюються або, навпаки, обмежуються можливості цих установ щодо формування адаптаційного потенціалу.

З іншого боку, комерційний банк, який постійно перебуває в динамічному середовищі функціонування, у межах якого змінюються його можливості, загрози та ризики, постійно зіштовхується з необхідністю розуміння стану власного потенціалу, тобто усвідомлення меж власних можливостей щодо розвитку, протидії загрозам, внутрішньої перебудови та зовнішньої взаємодії з іншими суб'єктами. Це, своєю чергою, вимагає розробки відповідних методичних і методологічних положень щодо оцінювання такого потенціалу. Отже, у межах поточного розділу дисертаційної роботи саме цим питанням буде приділено значну увагу. Це в подальшому також дозволить більш ґрунтовно визначити основні бар'єри та резерви, які сьогодні реально впливають на можливості банківських установ щодо розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Безумовно, здатність формувати адаптаційний потенціал пов'язана з можливістю банку забезпечувати насамперед власну фінансову стійкість, що передбачає необхідність реалізації низки заходів щодо перебудови стратегічних і тактичних аспектів функціонування. Фінансовий стан

комерційного банку безпосередньо впливає на його можливості протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам, оскільки наявність фінансових ресурсів дозволяє швидко реагувати на непередбачувані обставини, розвиваючи власні можливості та адаптуючись до нових вимог, які виникають у процесі подолання ризиків і загроз.

Фінансова стійкість банку характеризує його здатність підтримувати належний рівень капіталізації, ліквідності, платоспроможності, забезпечувати ефективність діяльності навіть у складних умовах зовнішнього середовища. З іншого боку, адаптаційний потенціал відображає ширші можливості банку щодо пристосування до таких умов. Відповідно, наявність належного рівня фінансової стійкості створює передумови для формування адаптаційного потенціалу. Проте ефективне використання такого потенціалу, своєю чергою, формує умови для відновлення фінансової стійкості банківських установ.

Відповідно, між фінансовою стійкістю та адаптаційними можливостями банківської установи існує взаємообумовлений зв’язок. З одного боку, належний рівень фінансової стійкості розширює можливості банку розвиватися та формувати необхідний рівень адаптаційного потенціалу. З іншого боку, наявність такого потенціалу забезпечує можливість своєчасно та швидко реагувати на потенційні загрози, зменшувати їхній вплив на фінансовий стан і підтримувати постійну безперебійну роботу комерційного банку.

Одним із базових показників, які характеризують рівень фінансової стійкості банківських установ в Україні, є обсяг регулятивного капіталу. Його величина відображає обсяг капіталу, який враховується під час оцінювання достатності капіталу банківських установ для покриття ризиків, що виникають у процесі їхньої діяльності. Відповідно, проаналізуємо динаміку регулятивного капіталу, інформацію про яку представлено на рис. 2.14.

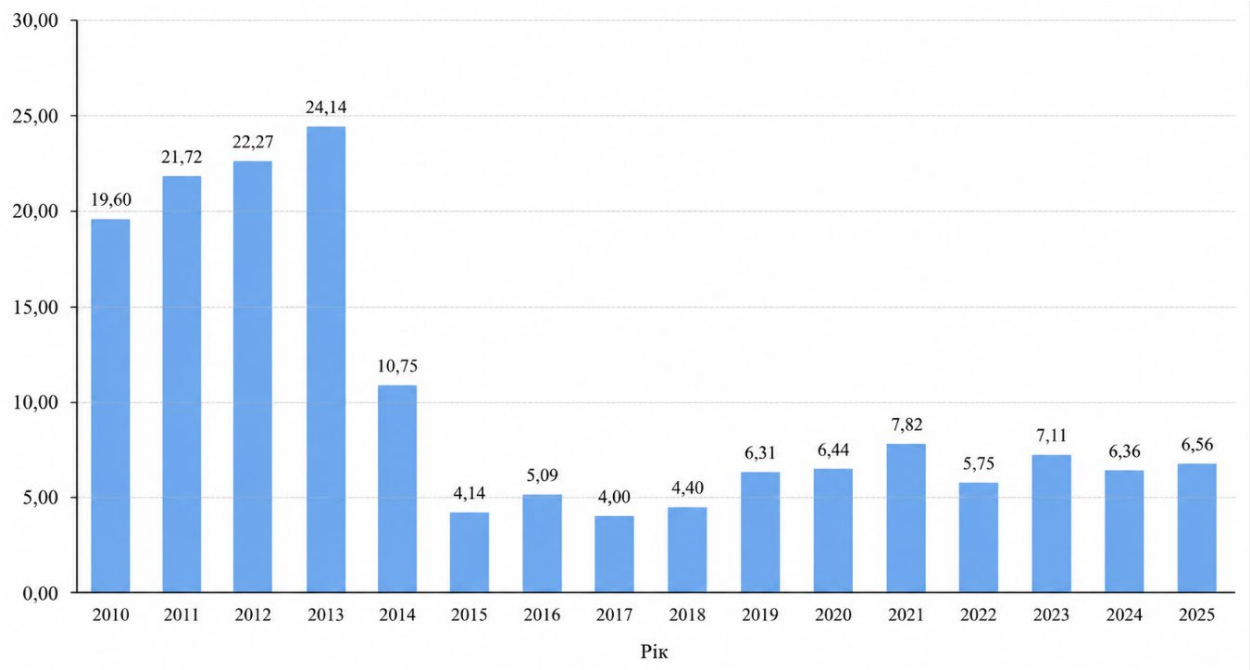


Рис. 2.14 – Обсяг регулятивного капіталу (млрд дол США)

Джерело: побудовано на основі [129; 195]

Отже, з даних рис. 2.14 можемо зробити висновок, що протягом 2010–2025 років спостерігалися суттєві коливання цього показника. Якщо до 2013 року відбувалося його поступове зростання до 24,14 млрд дол. США у 2013 році, то в наступні роки спостерігалося різке зниження цього показника, насамперед через низький рівень фінансової стабільності банківської системи та девальвацію національної валюти. У 2014 році цей показник становив 10,75 млрд дол. США, а на кінець 2025 року – лише 6,56 млрд дол. США. При цьому можна відзначити позитивну динаміку зростання цього показника у 2019–2021 роках, коли він поступово збільшувався, та його зниження у 2022 році, що було безпосередньо пов’язано з військовою агресією та наслідками війни для фінансової системи країни. Зауважимо також, що у 2025 році розмір регулятивного капіталу банківських установ в Україні був фактично у 3,7 раза меншим за відповідний показник 2013 року.

Таким чином, можемо констатувати нерівномірність динаміки регулятивного капіталу банківських установ в Україні. Проте щоразу після кризових періодів спостерігається відновлення цього показника, що дає змогу

зробити висновок про спроможність банківської системи адаптуватися до нових реалій і відновлювати капітальну основу свого функціонування. Відповідно, підтримання належного рівня регулятивного капіталу є важливою умовою формування адаптаційного потенціалу комерційних банків та одним із ключових показників забезпечення їхньої фінансової стійкості.

Аналіз достатності регулятивного капіталу банківських установ також прийнято здійснювати через дослідження нормативу достатності регулятивного капіталу. Саме аналіз цього показника дає змогу зрозуміти, яким чином змінюється співвідношення між регулятивним капіталом банківської установи та сукупною величиною ризиків, які враховуються під час його розрахунку. Відповідну інформацію представлено на рис. 2.15.

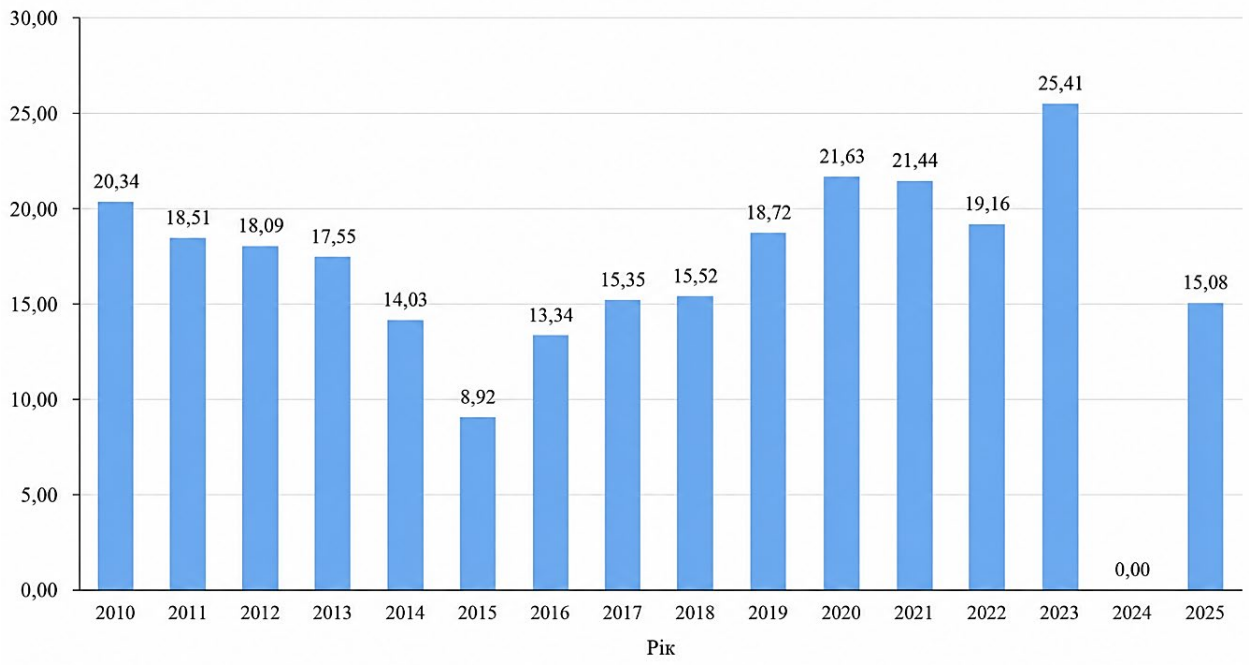


Рис. 2.15 – Норматив достатності регулятивного капіталу (не менше 10%)

Джерело: побудовано на основі [129; 195]

Таким чином, ми спостерігаємо хвилеподібну динаміку нормативу достатності регулятивного капіталу банківських установ в Україні. Найвище значення цього показника було зафіксовано у 2023 році, а саме 25,41 %, тоді як найнижчий рівень спостерігався у 2015 році – 8,92 %. Після складного кризового періоду 2014–2015 років відбувалося поступове підвищення

нормативу достатності регулятивного капіталу, який збільшився з 13,34 % у 2016 році до 18,72 % у 2019 році.

У 2025 році значення нормативу достатності регулятивного капіталу становило 15,08 %, що значно перевищувало його мінімальний встановлений рівень у 10 %.

Важливим аспектом дослідження фінансово-економічних передумов формування адаптаційного потенціалу банківських установ є аналіз рівня рентабельності їхніх активів. Цей показник дає змогу оцінити ефективність діяльності банківських установ та раціональність використання ними сформованих активів. Динаміка цього показника характеризує зміни в результативності банківської діяльності та загалом визначає можливості комерційних банків щодо якісного розвитку, формування адаптаційного потенціалу, зокрема через створення необхідних резервів для підтримання стабільної роботи. Інформацію про динаміку рентабельності активів банківських установ представлено на рис. 2.16.

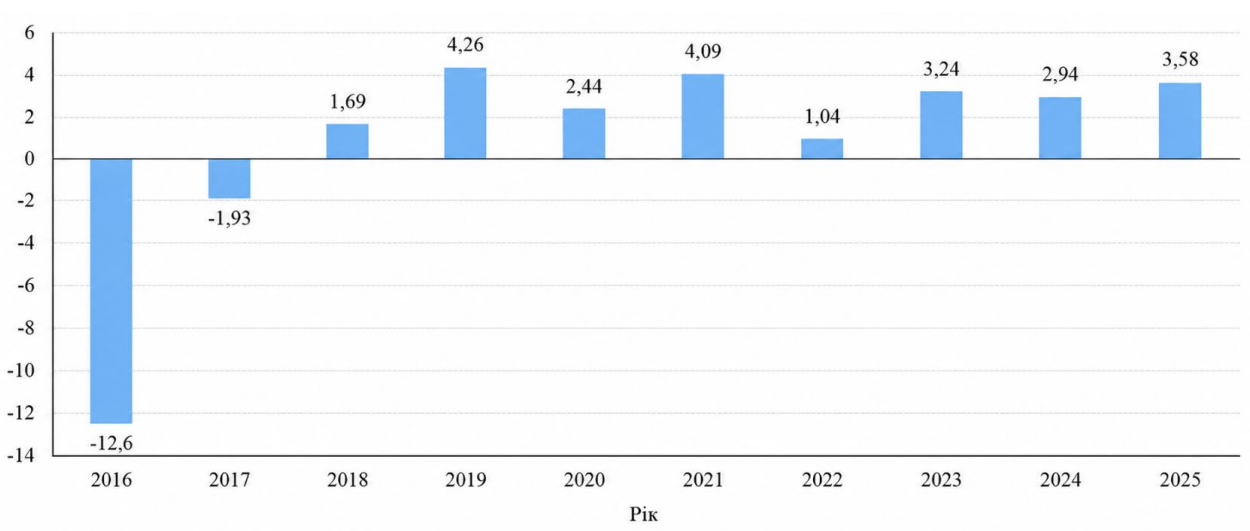


Рис. 2.16 – Рентабельність активів, % (ROA)

Джерело: побудовано на основі [129; 195]

Таким чином, з даних рис. 2.16 можемо констатувати, що протягом 2016–2025 років показник рентабельності активів комерційних банків в Україні суттєво змінювався, демонструючи значні коливання. Зокрема, у 2016

році цей показник характеризував значну збитковість діяльності банківської системи та суттєві витрати банків, пов’язані насамперед із нестабільністю, погіршенням фінансового стану клієнтів та іншими супутніми складнощами. У 2018 році ситуація змінилася, і банки вже демонстрували зростання рентабельності активів, тобто підвищення ефективності їх використання. Протягом 2018–2025 років спостерігалися як зростання, так і зниження цього показника, проте жодного разу його значення більше не опускалося нижче нульової позначки. При цьому найбільші значення було зафіксовано у 2019 році – 4,26 % та у 2021 році – 4,09 %. У 2020 році пандемія COVID-19 вплинула на рентабельність банківських установ та їхню спроможність забезпечувати власну стабільну роботу, а у 2022 році початок повномасштабної війни також негативно позначився на рентабельності активів комерційних банків в Україні. Проте в наступні роки відбулося досить швидке відновлення цього показника.

Таким чином, показник рентабельності активів банківських установ загалом відображає основні тенденції функціонування комерційних банків. Значне погіршення умов розвитку банківської системи, що супроводжується складними ризиками та негативними наслідками для національної економіки, зазвичай призводить до суттєвого погіршення фінансового стану банків та результатів їхньої діяльності. При цьому відновлення банківської системи супроводжується поступовим підвищенням ефективності роботи комерційних банків, що позитивно впливає на функціонування всієї фінансової системи. Беззаперечно, такі процеси пов’язані з рівнем адаптаційного потенціалу банківських установ. Зростання рентабельності активів створює фінансові передумови для накопичення резервів, підвищення ефективності їх використання, що в підсумку позитивно впливає на можливості банківських установ адаптуватися до зовнішніх змін.

Також проведемо дослідження показника рентабельності капіталу банківських установ. Цей показник характеризує ефективність використання власного капіталу банків для отримання прибутку. Відповідну інформацію представлено на рис. 2.17.

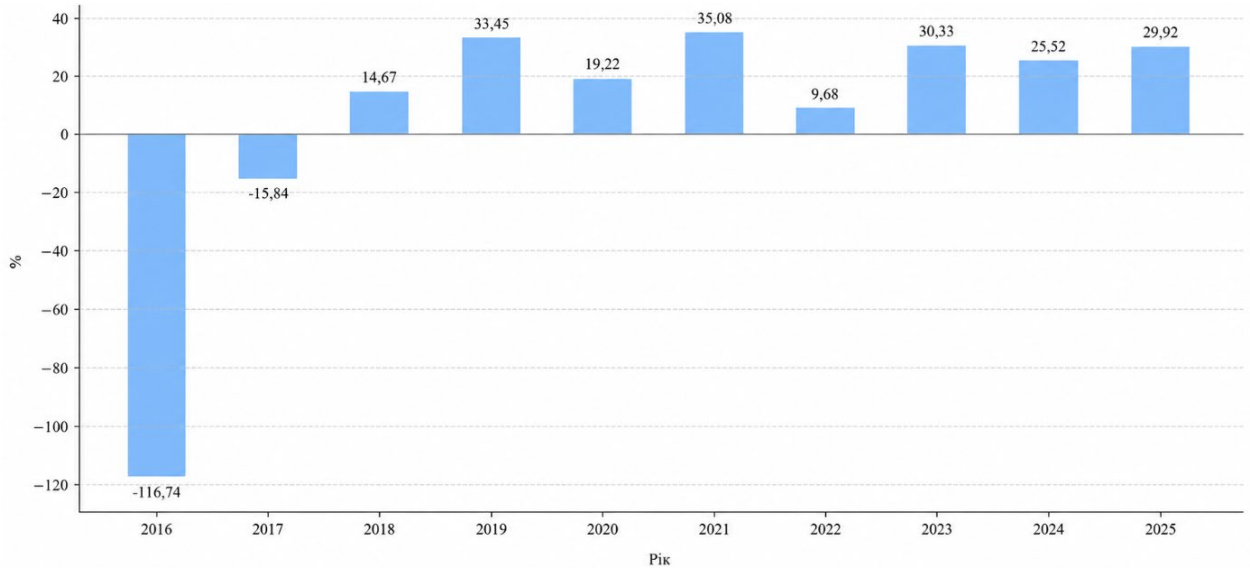


Рис. 2.17 – Рентабельність капіталу, % (ROE)

Джерело: побудовано на основі [129; 195]

Отже, аналіз даних рис. 2.17 дозволяє констатувати значні коливання цього показника протягом 2016–2025 років. Зокрема, у 2016 році рентабельність капіталу становила -117 %, а у 2017 році – вже -15,84 %, що засвідчує збитковість банківської системи в цей період. Починаючи з 2018 року спостерігалося поступове відновлення значення цього показника, і у 2019 році він становив 33,45 %. Проте під впливом пандемії COVID-19 рентабельність капіталу зменшилася до 19,22 %, після чого спостерігалося поступове відновлення цього показника.

У 2022 році показник рентабельності капіталу суттєво знизився до 9,68 % порівняно з 2021 роком. У 2023 році відбулося його відновлення до 30,33 %, а у 2025 році рентабельність капіталу становила 29,92 %.

Проведений аналіз фінансово-економічних передумов формування адаптаційного потенціалу банківських установ дозволяє конкретизувати основні параметри їхньої діяльності протягом останніх десяти років та з’ясувати періоди активного використання накопичених ресурсів і резервів, а також періоди, коли банківські установи мали змогу їх поновлювати та підвищувати рівень фінансової стійкості. Проте зазначені показники загалом

характеризують переважно фінансові аспекти функціонування комерційних банків в Україні та не дозволяють повною мірою оцінити здатність кожного з них адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Це, відповідно, актуалізує питання розробки методичних положень щодо комплексного оцінювання рівня адаптаційного потенціалу конкретної банківської установи [138].

На наше переконання, серед основних причин необхідності розробки комплексного індексу адаптаційного потенціалу банківських установ доцільно виокремити такі:

1) складна структура адаптаційного потенціалу та наявність значної кількості різних елементів, які характеризують не лише результати фінансової діяльності банків, але й значною мірою відображають наявність організаційних, кадрових, інтелектуальних, інформаційних, клієнтських та інших можливостей банківської установи. Вони відіграють ключову роль не лише у формуванні її адаптаційного потенціалу, але й у забезпеченні адаптаційної спроможності ефективно використовувати такий потенціал;

2) окремі складові структури адаптаційного потенціалу також взаємодіють між собою, впливають на формування одна одної, що в підсумку вимагає більш детального розуміння причинно-наслідкових зв’язків між внутрішніми процесами, які відбуваються в банку. Саме наявність таких взаємозв’язків значною мірою ускладнює розуміння особливостей формування певного рівня адаптаційного потенціалу в межах конкретної банківської установи;

3) важливість визначення конкретного значення адаптаційного потенціалу банківської установи, а не лише оцінювання окремих його складових, оскільки їх відокремлений аналіз не дозволяє повною мірою усвідомити реальні можливості банку, його готовність і здатність до розвитку, розробки нових банківських продуктів. Саме визначення узагальненого показника адаптаційного потенціалу дає змогу оцінити

внутрішні ресурси, якими володіє банк і які може ефективно використовувати для диверсифікації власної діяльності, впровадження цифрових технологій, розробки окремих цифрових та інформаційних продуктів з метою підвищення якості фінансових послуг;

4) розрахунок адаптаційного потенціалу дає змогу враховувати специфіку діяльності банку, його масштаб, оскільки банківська установа має можливість самостійно розробляти відповідну методику та коригувати її залежно від стратегічних цілей, які визначаються для підтримання її розвитку. Саме розрахунок адаптаційного потенціалу дозволяє чітко визначити проблемні напрями, у межах яких банк повинен більш активно впроваджувати заходи щодо стабілізації ситуації, нарощення адаптаційного потенціалу та зменшення ризиків виникнення загроз, які можуть впливати на стабільність його роботи;

5) розрахунок комплексного показника адаптаційного потенціалу може також дозволити враховувати різні характеристики діяльності банківських установ, аналізувати не лише фінансові чи економічні параметри, але й приділяти значну увагу іншим змінам, які відбуваються в банку та впливають на стабільність його роботи.

Разом із тим розрахунок індексу адаптаційного потенціалу банківської установи має низку обмежень і складнощів, пов’язаних із побудовою належної методичної бази його визначення. Звичайно, в основі такого розрахунку лежить аналіз фінансових показників банківської установи, що є класичним і невід’ємним елементом розробки інтегральних індексів, які характеризують окремі аспекти функціонування банківських установ. Проте специфіка формування адаптаційного потенціалу полягає саме в тому, що такий потенціал не є виключно фінансовою категорією, а, як уже зазначалося, складається з низки інших компонентів, які також вимагають розробки власної методики обчислення, конкретизації та розуміння стану їх функціонування.

Відповідно, враховуючи специфіку формування та сутність адаптаційного потенціалу банківських установ, розробимо відповідний методичний підхід до його інтегрального оцінювання. Використання такого підходу дозволить об'єднати різні показники, які характеризують особливості формування адаптаційного потенціалу за різними напрямами функціонування банківської установи, та визначити його узагальнений рівень. Беззаперечно, інтегральний індекс адаптаційного потенціалу банківських установ будемо визначати з урахуванням стану формування такого потенціалу в межах фінансової, організаційної, кадрової, інтелектуальної, інформаційної, інноваційної, клієнтської та управлінської складових.

Серед основних особливостей побудови окресленого підходу до обчислення інтегрального індексу адаптаційного потенціалу банківських установ виокремимо такі:

– багатоструктурованість, тобто врахування особливостей формування адаптаційного потенціалу в межах окремих компонентів його структури.

– необхідність визначення показників, які характеризують окремі складові адаптаційного потенціалу та забезпечують можливість їх узагальненого оцінювання.

– необхідність визначення ролі кожної складової у формуванні адаптаційного потенціалу з урахуванням її важливості для загального рівня такого потенціалу.

– необхідність розробки системи показників, які можуть бути реально розраховані в межах функціонування банківської установи шляхом акумулювання додаткової інформації про різні бізнес-процеси.

Отже, на наше переконання інтегральний індекс адаптаційного потенціалу банківської установи доцільно визначати за наступною формулою:

$$I_{АРВІ} = \sqrt[8]{I_{FC} + I_{OC} + I_{PC} + I_{ITC} + I_{IFC} + I_{INC} + I_{COC} + I_{MC}} \qquad (2.1)$$

де $I_{АРВІ}$ – інтегральний індекс адаптаційного потенціалу банківської установи;

I_{FC} – субіндекс фінансової компоненти адаптаційного потенціалу банківської установи;

I_{OC} – субіндекс організаційної компоненти адаптаційного потенціалу банківської установи;

I_{PC} – субіндекс кадрової компоненти адаптаційного потенціалу банківської установи;

I_{ITC} – субіндекс інтелектуальної компоненти адаптаційного потенціалу банківської установи;

I_{IFC} – субіндекс інформаційної компоненти адаптаційного потенціалу банківської установи;

I_{INC} – субіндекс інноваційної компоненти адаптаційного потенціалу банківської установи;

I_{COC} – субіндекс клієнтоорієнтованої компоненти адаптаційного потенціалу банківської установи;

I_{MC} – субіндекс управлінської компоненти адаптаційного потенціалу банківської установи;

Відповідно кожний із субіндексів також необхідно розраховувати і для цього на наше переконання доцільно використовувати сукупність показників та параметрів, які загалом описують окремі аспекти бізнес-процесів, які відбуваються в середині банківської установи, її фінансовий стан. При цьому для забезпечення порівнюваності параметрів, які характеризують різні аспекти діяльності банківської установи та можуть визначатися в різних одиницях виміру, пропонуємо використовувати відносні показники їх зміни в часі.

Використання індексних показників також одразу дає можливість проаналізувати, яким чином змінюються окремі параметри, які з них демонструють кращі результати, котрі загалом відображають ті зміни, які відбуваються у діяльності комерційного банку.

Для показників-стимуляторів індекс зміни визначається як співвідношення значення відповідного відносного показника у поточному

періоді до його значення у попередньому періоді. Для показників-дестимуляторів використовується обернене співвідношення. У результаті забезпечується єдиний напрям інтерпретації отриманих індексів.

На наше переконання, серед основних показників, які характеризують стан формування адаптаційного потенціалу в межах окремих його компонентів, варто виокремити ті, що представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники розрахунку рівня адаптаційного потенціалу банківської установи за окремими його компонентами

№ п/з	Субіндекси за компонентами	Показники для розрахунку
1	2	3
1	*Субіндекс фінансової компоненти (I_{FC})*	Індекс зміни достатності регулятивного капіталу
		Індекс зміни частки високоліквідних активів у загальному обсязі активів
		Індекс зміни рентабельності активів (ROA
		Індекс зміни рентабельності власного капіталу (ROE)
		Індекс зміни рівня покриття ліквідністю (LCR)
		Індекс зміни рівня покриття кредитного портфеля резервами
		Індекс зміни частки непрацюючих кредитів
2	*Субіндекс організаційної компоненти (I_{OC})*	Індекс зміни частки адміністративних витрат у загальних операційних витратах
		Індекс зміни частки операцій, що здійснюються без участі працівників банк
		Індекс зміни частки дистанційно здійснюваних операцій
		Індекс зміни навантаження структурної мережі банку на клієнтську базу
		Індекс зміни частки витрат на утримання організаційної інфраструктури
3	*Субіндекс кадрової компоненти (I_{PC})*	Індекс зміни частки витрат на персонал у загальних операційних витратах
		Індекс зміни частки витрат на навчання у загальних витратах на персонал
		Індекс зміни частки працівників із цифровими компетентностями
		Індекс зміни рівня плинності персоналу
		Індекс зміни рівня охоплення персоналу навчанням
4	*Субіндекс інтелектуальної компоненти (I_{ITC})*	Індекс зміни частки працівників аналітичних підрозділів
		Індекс зміни частки IT-фахівців
		Індекс зміни частки персоналу, залученого до розроблення нових продуктів і технологій

Закінчення таблиці 2.2

1	2	3
		Індекс зміни частки фахівців із ризик-менеджменту та комплаєнсу
		Індекс зміни частки витрат на розвиток знань і компетентностей персоналу
5	*Субіндекс інформаційної компоненти (I_{IFC})*	Індекс зміни частки витрат на інформаційні технології в операційних витратах
		Індекс зміни частки витрат на інформаційну та кібербезпеку в ІТ-витратах
		Індекс зміни рівня автоматизації інформаційних процесів
		Індекс зміни рівня забезпечення інформаційних систем засобами аварійного відновлення
		Індекс зміни рівня безперервності роботи критичних інформаційних систем
6	*Субіндекс інноваційної компоненти (I_{INC})*	Індекс зміни частки витрат на інновації та цифровізацію
		Індекс зміни частки цифрових продуктів у продуктовому портфелі банку
		Індекс зміни частки операцій, здійснених через дистанційні канали
		Індекс зміни частки операцій із використанням автоматизованих систем прийняття рішень
7	*Субіндекс клієнтоорієнтованої компоненти (I_{COC})*	Індекс зміни частки клієнтів – користувачів дистанційних каналів
		Індекс зміни частки безготівкових операцій за кількістю
		Індекс зміни частки безготівкових операцій за обсягом
		Індекс зміни рівня відтоку клієнтів
		Індекс зміни рівня вирішення звернень клієнтів
8	*Субіндекс управлінської компоненти (I_{MC})*	Індекс зміни рівня охоплення ключових ризиків постійним моніторингом
		Індекс зміни рівня охоплення бізнес-напрямів процедурами стрес-тестування
		Індекс зміни рівня виконання заходів планів відновлення діяльності
		Індекс зміни частки управлінських показників, охоплених автоматизованим моніторингом
		Індекс зміни частки управлінських процесів, у яких використовуються результати системи раннього попередження

Джерело: складено автором

Таким чином кожний із окреслених в таблиці 2.2 показників є відносним, що відображає зміну певного показника у часі. Відповідно кожний із них може бути розрахований за такою формулою:

$$I_m = \frac{IV_m^t}{IV_m^{t-1}}, \tag{2.2}$$

де I_m – індекс показника m;

IV_m^t – значення показника *m* у *t* періоді;

IV_m^{t-1} – значення показника *m* у *t-1* періоді;

Наступним кроком після розрахунку всіх індексних показників є пошук значень окремих субіндексів. В цілому кожний із них пропонуємо визначати за простою формулою простої середньої:

$$\mathrm{SI_n} = \frac{\sum_m^1 I}{m}, \tag{2.3}$$

де $\mathrm{SI_n}$ – умовне позначення конкретного суб'індексу, для розрахунку якого використовується сукупність *m* показників;

$\sum_m^1 I$ – сума всіх індексних показників, які були визначені в межах конткретного субіндексу;

m – кількість показників, які визначаються в межах кожного суб'індексу.

Отже, у результаті окреслених вище дій в цілому використовуючи нескладні статистичні розрахунки можна розрахувати інтегральний індекс адаптаційного потенціалу банківської установи. Представленій методиці звичайно притаманні свої як переваги, так і недоліки, серед яких варто визначити такі:

1) переваги:

– комплексність оцінювання, оскільки під час розрахунку індексу аналізуються фінансова, організаційна, кадрова та інші складові адаптаційного потенціалу;

– використання відносних показників дозволяє мінімізувати вплив чинників, які можуть залежати від масштабів діяльності банківської установи, тобто забезпечує можливість порівнювати такі показники між собою для різних банків;

– здатність визначати не лише стан окремих показників діяльності банку, а насамперед оцінювати динаміку зміни таких показників протягом певного періоду;

– можливість чіткого визначення тих компонентів адаптаційного потенціалу, у межах яких спостерігаються позитивні або негативні тенденції у формуванні такого потенціалу;

– простота розрахунків, оскільки в основу покладено загальновідомі статистичні методики індексного аналізу, що спрощує аналітичну складову обчислень;

– гнучкість запропонованої методики, що полягає у простоті розширення кількості показників, за якими визначаються окремі субіндекси. Також існує можливість збільшення кількості таких індексів із відповідною сукупністю нових параметрів, які характеризують їхній стан;

– можливість отримувати достатньо систематизовані аналітичні дані про сучасні тенденції розвитку банківської установи, які характеризуватимуть саме динаміку її функціонування та надаватимуть розуміння сильних і слабких сторін розвитку банку, його можливостей і потенційних загроз;

2) недоліки:

– значна залежність результатів дослідження від доступності, повноти та достовірності інформації про діяльність конкретної банківської установи;

– складність отримання окремих показників, що пов’язана з можливістю їх розрахунку виключно на основі внутрішньої управлінської інформації;

– залежність отриманих результатів від вибору базового періоду;

– обмеженість використання індексного аналізу для показників, які можуть набувати нульових або від’ємних значень;

– врахування однакової значущості всіх показників у межах конкретних субіндексів і, відповідно, субіндексів у формуванні загального індексу, хоча цілком зрозуміло, що вплив визначених параметрів може бути різним;

– можливість компенсації негативної динаміки одних показників позитивною динамікою інших під час розрахунку значень субіндексів;

– значна кількість базових показників методики також вимагає розроблення певних методичних уточнень щодо їх розрахунку, які можуть визначатися виключно в межах кожної банківської установи, що може частково призводити до непорівнянності індексів формування адаптаційного потенціалу між окремими банками.

Тепер необхідно визначити основні правила інтерпретації отриманих в результаті розрахунків значень інтегрального індексу адаптаційного потенціалу банківської установи. Відповідно у табл. 2.3 наведено дані про інтерпретацію його значень.

Таблиця 2.3

Інтерпретація значень інтегрального індексу адаптаційного потенціалу банківської установи

Значення індексу	Рівень адаптаційного потенціалу банківської установи	Характерні риси
до 0,80 включно	дуже низький	– значна вразливість банківської установи до впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків; – відсутність достатніх обсягів фінансових резервів для підтримки безперебійності роботи; – недостатність ресурсів для забезпечення належного рівня фінансової стійкості; – низький рівень координації діяльності структурних підрозділів; – відсутність дієвих механізмів професійного розвитку персоналу; – низька якість інформаційного забезпечення управлінської діяльності; – недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів з урахуванням досвіду інноваційних банківських установ; – відсутність здатності впроваджувати інноваційні банківські продукти; – технологічне відставання від банків-конкурентів, які є лідерами в різних сегментах ринку банківських послуг; – недостатня якість послуг, що надаються різним категоріям клієнтів; – низький рівень реагування на потреби клієнтів; – ситуативність управлінських рішень та недостатній рівень підтримки стратегічного розвитку;

Закінчення таблиці 2.3

1	2	3
більше 0,80–0,95	низький	– високий рівень чутливості до негативного впливу різних чинників; – недостатній обсяг фінансових ресурсів для реалізації адаптаційних заходів; – обмежена спроможність підтримувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі; – недостатня швидкість організаційних змін відповідно до викликів сучасних трансформацій; – недостатньо системна модель підвищення кваліфікації персоналу; – низький рівень інтегрованості окремих інформаційних систем; – недостатній рівень акумулювання та обробки інформації про різні бізнес-процеси комерційного банку, крім тієї, що необхідна для підготовки нормативно встановлених аналітичних даних; – низькі темпи оновлення банківських продуктів; – недостатній рівень гнучкості у задоволенні потреб постійних клієнтів; – неспроможність своєчасно мобілізувати внутрішні резерви банку; – тривалий період відновлення діяльності після впливу несприятливих чинників;
більше 0,95–1,05	середній	– наявність здатності банківської установи пристосовуватися до змін зовнішнього середовища; – спроможність протидіяти окремим негативним чинникам без значного порушення власних бізнес-процесів; – наявність певних фінансових ресурсів і резервів для впровадження адаптаційних заходів; – спроможність підтримувати належний рівень безперебійності роботи за помірного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників; – достатній рівень організаційної гнучкості; – наявність механізмів координації діяльності між структурними підрозділами; – наявність постійно діючих механізмів підвищення кваліфікації працівників; – достатній рівень цифровізації бізнес-процесів банківської установи; – постійне впровадження інноваційних банківських продуктів; – забезпечення безперервного процесу розроблення та удосконалення банківських продуктів; – активний аналіз досвіду інших банків у частині розроблення нових технологічних рішень, їх адаптації та використання у власній діяльності; – наявність системи моніторингу внутрішніх і зовнішніх ризиків; – спроможність у прийнятний період відновити власну діяльність у результаті настання кризових ситуацій у фінансовій системі;
більше 1,05–1,20	високий	– висока здатність банківської установи своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища; – стійкість до впливу більшості прогнозованих зовнішніх і внутрішніх ризиків; – здатність підтримувати належний рівень фінансової стійкості за суттєвих змін зовнішнього середовища, у якому функціонує банк; – високий рівень гнучкості організаційної структури;

Закінчення таблиці 2.3

1	2	3
		– високий рівень професійної компетентності персоналу; – наявність дієвих моделей постійного підвищення рівня компетентностей працівників; – наявність дієвої системи накопичення та використання знань і досвіду; – високий рівень генерації нових ідей та управлінських рішень; – наявність інноваційної корпоративної культури; – ефективне функціонування інформаційної інфраструктури; – забезпечення безперебійної роботи інформаційної інфраструктури; – високий рівень автоматизації бізнес-процесів та постійне розширення їх кількості; – наявність дієвих систем аналізу та прогнозування потреб клієнтів; – висока гнучкість у задоволенні потреб клієнтів; – використання предиктивних методів аналізу фінансової поведінки різних категорій споживачів банківських продуктів; – висока здатність мобілізувати внутрішні резерви для підтримки стабільності діяльності; – спроможність швидко відновлювати діяльність після впливу несприятливих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища;
більше 1,20	дуже високий	– максимально висока здатність банківської установи адаптуватися до змін; – високий рівень стійкості до комплексного впливу кризових явищ і непередбачуваних змін зовнішнього середовища; – наявність значних фінансових резервів, які можуть бути використані для підтримки фінансової стійкості банку в довгостроковій перспективі; – здатність забезпечувати безперебійне функціонування в умовах складної безпекової ситуації; – здатність забезпечувати стабільну діяльність в умовах тривалої макроекономічної нестабільності; – здатність оперативно адаптуватися до змін регуляторних вимог; – наявність високоефективних механізмів самоорганізації діяльності структурних підрозділів; – наявність дієвих механізмів самокоординації діяльності структурних підрозділів; – високий рівень компетентності персоналу; – наявність дієвої системи залучення висококваліфікованих працівників до роботи у банківській установі; – наявність стабільно функціонуючої системи безперервного навчання та професійного розвитку працівників; – побудова дієвих моделей використання акумульованої інформації про клієнтів; – використання інформації про клієнтів для розроблення та впровадження механізмів персоналізації фінансових послуг; – високий рівень інтеграції інформаційних систем; – активне використання інтелектуальних цифрових технологій для прийняття управлінських рішень; – спроможність розробляти нові технологічні рішення та використовувати їх у власній діяльності;

Закінчення таблиці 2.3

1	2	3
		– спроможність створювати нові інноваційні технології, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності; – наявність стратегічно орієнтованого управління адаптаційними процесами; – висока здатність оперативно мобілізувати внутрішні ресурси банківської установи; – висока здатність перерозподіляти внутрішні ресурси відповідно до змін умов діяльності; – висока здатність відновлювати внутрішні ресурси банківської установи.

Джерело: складено автором.

Таким чином, можемо констатувати, що розрахунок інтегрального індексу адаптаційного потенціалу банківської установи є важливою складовою формування аналітичних даних про сучасні тенденції функціонування банку та його можливості, які доцільно використовувати для подальшого розвитку діяльності й визначення тих бізнес-процесів, у межах яких необхідно активніше використовувати цифрові технології. Також обчислення зазначеного індексу дає змогу комерційним банкам усвідомлено підійти до вибору стратегій нарощення адаптаційного потенціалу банківської установи з урахуванням уже наявних можливостей і резервів, а також визначити ті напрями, які необхідно посилити для забезпечення спроможності банку безперервно розвиватися та підтримувати необхідний рівень власної фінансової стійкості.

Враховуючи представлену вище методику розрахунку інтегрального індексу адаптаційного потенціалу банківської установи, конкретизуємо особливості її використання:

1) важливим є використання єдиного звітного періоду та єдиного підходу до формування інформаційної бази для розрахунку показників, які характеризують окремі субіндекси. Особливо це необхідно враховувати у процесі розрахунку індексних значень, тобто використовувати показники поточного та попереднього років, визначені за аналогічними методиками;

2) важливо під час розрахунку параметрів чітко дотримуватися підходу щодо використання окремих показників та відповідної інформації лише один раз, щоб уникнути використання одних і тих самих даних для розрахунку різних субіндексів;

3) у разі неможливості розрахунку певних показників, які характеризують окремі напрями бізнес-процесів банківської установи, доцільно вилучити їх із методики розрахунку, замінити іншими показниками або скоригувати саму методику з урахуванням зменшення кількості показників, на основі яких здійснюються відповідні розрахунки;

4) варто враховувати, що запропонована методика не передбачає визначення різної значущості окремих компонентів інтегрального індексу адаптаційного потенціалу банківської установи. Відповідно всі його складові визначаються як рівноважливі для розвитку банківської установи;

5) необхідно також розуміти, що забезпечити розрахунок інтегрального індексу можливо лише на основі використання внутрішньої інформації про діяльність банківської установи. Саме тому методика орієнтована насамперед на використання працівниками підрозділів ризик-менеджменту, фінансового контролінгу та інших структурних підрозділів, які займаються аналізом стану банківської установи та прогнозуванням її розвитку;

6) запропонована шкала інтерпретації значень інтегрального індексу є умовною та може коригуватися залежно від підходів працівників банківської установи до розрахунку інтегрального індексу адаптаційного потенціалу. Основним принципом при цьому залишається чітке усвідомлення поточного стану банківської установи та розуміння її можливостей і спроможності підтримувати стабільну діяльність у довгостроковому періоді.

Таким чином, окреслена методика визначення інтегрального індексу адаптаційного потенціалу банківської установи дає змогу забезпечити комплексний аналіз динамічних змін у розвитку комерційного банку, визначити наявні можливості щодо його подальшого розвитку, конкретизувати напрями, які необхідно посилити та розвивати для підвищення рівня економічного розвитку банківської установи.

2.3 Бар’єри та резерви формування адаптаційного потенціалу банківських установ в Україні

У сучасних умовах банківські установи змушені значною мірою адаптувати власні стратегії до тих об’єктивних процесів, які відбуваються у розвитку фінансової системи, у тому числі у функціонуванні ринку фінансових послуг. Адаптуючись до впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, банки намагаються водночас реалізовувати власні стратегії, забезпечувати конкурентоспроможність та розвиватися як економічні суб’єкти, формуючи доходи, прибутки й підвищуючи власну капіталізацію. Проте, незважаючи на складні, інколи несприятливі зовнішні умови та не завжди стабільні внутрішні чинники розвитку, комерційні банки намагаються враховувати ці впливи, розробляти заходи щодо протидії їхнім негативним наслідкам. Водночас існує низка об’єктивних передумов, чинників і деструктивних впливів, до яких банківські установи повинні адаптуватися, пристосовуватися до їхніх наслідків та враховувати їх у процесі реалізації власних бізнес-процесів.

Окреслене й обумовлює важливість дослідження насамперед зовнішнього середовища з метою комплексного аналізу сильних і слабких сторін банківських установ, визначення їхніх можливостей щодо пристосування до нових загроз зовнішнього середовища, які можуть негативно впливати на стабільність їхньої роботи. З цією метою, на наше переконання, для конкретизації основних перешкод у формуванні адаптаційного потенціалу банківських установ доцільно використати методику SWOT-аналізу, яка дозволить систематизувати основні чинники, визначити існуючі бар’єри та потенційні резерви зростання адаптаційного потенціалу, що у підсумку дасть змогу сформувати аналітичну основу для обґрунтування подальших стратегічних напрямів забезпечення нарощення рівня такого потенціалу в різних умовах функціонування банківських установ.

SWOT-аналіз є класичним методом дослідження, який використовується для більш чіткої систематизації та комплексного дослідження сильних і

слабких сторін розвитку конкретного економічного суб'єкта, його можливостей та потенційних загроз, які можуть негативно впливати на стабільність його функціонування. Цей метод використовують як у дослідженні особливостей функціонування і розвитку макроекономічних та мікроекономічних систем, так і у вивченні специфічних рис поточного стану окремих підприємств, фінансових установ тощо. Цей метод є доволі поширеним у наукових дослідженнях, оскільки дає можливість узагальнено та чітко сформулювати опис ситуації, що склалася в певний момент часу, та стану конкретного об'єкта пізнання.

Таким чином, враховуючи результати аналізу, які були отримані в попередніх аналітичних розділах дисертації, на наше переконання, серед сильних сторін, які сприяють формуванню адаптаційного потенціалу банківських установ в Україні, варто виокремити такі:

– збереження здатності здійснювати платежі, обслуговувати клієнтів і підтримувати роботу цифрової інфраструктури, що дає змогу забезпечувати безперервність діяльності банківських установ та надання широкого спектра фінансових послуг клієнтам;

– наявність у вітчизняних банків значного досвіду функціонування в кризових умовах, причини виникнення яких суттєво відрізнялися між собою. Це дає змогу використовувати накопичений досвід і впроваджувати заходи, які виявилися ефективними для подолання наслідків кризових явищ;

– активне використання цифрових технологій та їх постійне вдосконалення в різних бізнес-процесах, що дає змогу банківським установам підвищувати власний адаптаційний потенціал, рівень стабільності функціонування та забезпечувати безперервне надання фінансових послуг;

– наявність досвіду антикризового управління, який сприяв формуванню нових компетентностей у топ-менеджменту банківських установ. Керівники банків чіткіше усвідомлюють, які рішення необхідно ухвалювати для стабілізації ситуації, підтримання операційної діяльності та безперервного обслуговування клієнтів;

– наявність значних запасів ліквідності та сформованих резервів, рівень яких постійно моніториться Національним банком України. Одночасно розробляються й реалізуються відповідні програми капіталізації банків, що позитивно впливає на їхню фінансову стійкість і здатність ефективно функціонувати навіть в умовах війни;

– збереження прибутковості банківських установ, що засвідчує їхню здатність ефективно функціонувати в кризових ситуаціях, зокрема в умовах втрати окремих відділень, пошкодження або втрати активів, зменшення кількості клієнтів і скорочення попиту на окремі корпоративні та роздрібні фінансові продукти;

Також, на нашу думку, до слабких сторін, які ускладнюють процес нарощення адаптаційного потенціалу банківських установ до достатнього рівня, варто віднести такі:

– високі воєнні ризики, з якими зіштовхуються комерційні банки у процесі власної діяльності та які також пов'язані з наслідками військової агресії для клієнтів цих установ, що деструктивно впливає на їхній фінансовий стан;

– значне погіршення якості кредитного портфеля, пов'язане з неповерненням позик клієнтами, які залишилися на окупованих територіях або виробничі потужності яких були повністю зруйновані й не підлягають відновленню. Це вимагає від банків збільшувати обсяги резервування та зменшує їхні можливості щодо отримання додаткових доходів;

– не всі банки демонструють високий рівень цифровізації. Значна їх частина перебуває на етапі поступового впровадження цифрових технологій в окремі бізнес-процеси, що робить такі установи більш вразливими до кризових ситуацій і не дає їм змоги повною мірою забезпечувати широкий спектр фінансових послуг у дистанційному форматі [228; 230; 231];

– високий рівень залежності окремих банків від розвитку підприємств у певних галузях і секторах національного господарства або від клієнтів, які належать до окремих груп споживачів. Це підвищує ризик погіршення

фінансового стану банків у разі виникнення кризових явищ у діяльності таких клієнтів;

– недостатня кількість фахівців, здатних ефективно впроваджувати антикризові заходи, розробляти механізми протидії кібератакам і системно реалізовувати заходи щодо побудови надійних інформаційних систем функціонування банківських установ;

При цьому, незважаючи на складну економічну, політичну та соціальну ситуацію в країні, банківські установи сьогодні володіють значними можливостями для власного динамічного розвитку, розширення діяльності, залучення нових клієнтів та пристосування до їхніх потреб, які значною мірою змінилися внаслідок війни та військової агресії. Серед таких можливостей доцільно виокремити такі:

– відновлення економіки України потребуватиме значних фінансових ресурсів, а банківські установи відіграватимуть одну з ключових ролей у забезпеченні цього процесу;

– банківські установи вже сьогодні залучаються державою до реалізації окремих програм підтримки галузей, секторів економіки та різних категорій споживачів;

– банківські установи матимуть змогу залучати гарантії та ресурси міжнародних фінансових організацій, що позитивно впливатиме на зменшення кредитного ризику та сприятиме кредитуванню клієнтів, які не мають достатнього забезпечення або високоліквідних об’єктів для застави;

– активна роль комерційних банків у розвитку цифрових інновацій стимулює подальше поглиблення цієї діяльності, розроблення нових цифрових рішень з урахуванням принципів відкритого банкінгу, упровадження механізмів дистанційної ідентифікації та автоматизованого оцінювання кредитоспроможності клієнтів. Це позитивно впливатиме на здатність банків надавати якісні й швидкі фінансові послуги та залучати нових клієнтів;

– активний розвиток технологій штучного інтелекту, який сьогодні значною мірою підтримується інвестиціями комерційних банків, дає змогу

оптимізувати власні витрати, поглибити аналіз фінансового стану клієнтів, виявляти шахрайські дії та впроваджувати якісніші прогнозні моделі зміни зовнішнього середовища функціонування банку;

– банківські установи будуть змушені змінювати свою діяльність відповідно до вимог європейського банківського законодавства, яке поступово впроваджується в Україні. Це вимагатиме від них удосконалення корпоративного управління та систем внутрішнього контролю, що безпосередньо впливатиме на рівень довіри до них з боку міжнародних банківських установ та інших іноземних партнерів.

При цьому нестабільність в Україні формує нові загрози для стабільної роботи комерційних банків, у тому числі стримує їхні можливості нарощувати власний адаптаційний потенціал, оскільки наявність таких загроз постійно вимагає використання ресурсів із наявних резервів для протидії негативним наслідкам війни та іншим зовнішнім і внутрішнім загрозам. Відповідно, серед загроз формуванню адаптаційного потенціалу банківських установ в Україні доцільно виокремити наступні:

– продовження воєнних дій, погіршення фінансового стану клієнтів і, як наслідок, погіршення якості портфеля кредитних операцій банківських установ;

– нові атаки на інфраструктуру, зокрема цифрову інфраструктуру та енергетичні об’єкти, що негативно впливатимуть на стабільність роботи структурних підрозділів банківських установ, їхню спроможність надавати послуги клієнтам і залучати нових споживачів фінансових продуктів;

– макроекономічна нестабільність як наслідок військової агресії та різкого зниження темпів економічного відновлення країни, що супроводжуватиметься погіршенням фінансового стану клієнтів і неспроможністю обслуговувати власні позики;

– зростання кількості кіберзагроз, які безпосередньо деструктивно впливають на стабільність функціонування інформаційних систем банків,

їхню спроможність здійснювати платіжні операції, захищати персональні дані клієнтів і підтримувати стабільність цифрової інфраструктури;

– зниження рівня довіри клієнтів до банківських установ унаслідок нестабільності економічної ситуації, можливого відпливу депозитних ресурсів та погіршення фінансових можливостей домогосподарств і корпоративних клієнтів щодо формування тимчасово вільних коштів;

– зростання дефіциту кваліфікованих працівників, значна частина яких сьогодні проходить службу у Збройних Силах України, виїхала за кордон або не може бути залучена до роботи в банківських установах з інших причин;

– зростання конкуренції на ринку фінансових послуг, оскільки цифрові технології дають змогу навіть невеликим банківським установам обслуговувати значну кількість клієнтів і забезпечувати високий рівень якості фінансових послуг;

– нестабільність регуляторного законодавства, зумовлена необхідністю забезпечення стабільної роботи банківських установ у складних економічних і соціальних умовах, а також поступовим упровадженням норм європейського банківського законодавства;

– великий зовнішній борг України та її залежність від міжнародної фінансової підтримки, що в підсумку формує макроекономічні й системні ризики для стабільного функціонування банківської системи.

Таким чином аналізуючи результати свот аналізу можна більш чіткіше виокремити і наступні загальні бар`єри, які стримують формування адатпаційного потенціалу банківських установ в Україні.

1. Нестабільність економічного середовища, у якому функціонують банківські установи.

2. Складні виклики війни, з наслідками яких сьогодні зіштовхуються комерційні банки.

3. Недостатні обсяги вільних фінансових ресурсів, які можуть бути залучені на прийнятних умовах для інвестування у власний розвиток, нові технології та продукти.

4. Погіршення якості кредитного портфеля банку через складний фінансовий стан позичальників і труднощі його належного оцінювання в умовах постійних змін зовнішнього середовища та загроз, що вимагає формування додаткових резервів і обмежує можливості використання частини ресурсів.

5. Складність побудови гнучких механізмів внутрішньої трансформації та швидкої адаптації до нових реалій, особливо для системно важливих банківських установ, які мають значні масштаби діяльності та велику кількість структурних підрозділів.

6. Недостатня відпрацьованість нових механізмів виявлення потенційних загроз, які виникають під час війни та зумовлюються наслідками військової агресії, а також оцінювання їхнього впливу на фінансовий стан різних категорій клієнтів з урахуванням регіональних особливостей їх функціонування та галузевої належності.

7. Недостатній розвиток інформаційних технологій і систем, які не відповідають сучасним тенденціям цифровізації діяльності банків та потребам протидії новим цифровим загрозам, здатним деструктивно впливати на функціонування цих установ [31; 70; 93].

8. Необхідність збільшення операційних витрат через залучення професійних фахівців у сфері кіберзахисту та побудову дієвих і стійких систем цифрової інфраструктури.

9. Часті зміни регуляторних вимог до ведення банківського бізнесу в нестабільному середовищі, адаптація до яких вимагає додаткових ресурсів.

10. Недостатній рівень розвитку взаємозв’язків між банківськими установами та іншими учасниками ринку фінансових послуг, фінтех-компаніями, ІТ-компаніями й іншими суб’єктами, які долучаються до розроблення та впровадження фінансових технологій.

11. Складність відновлення довіри клієнтів в умовах макроекономічної нестабільності, а також значне зменшення обсягів їхніх тимчасово вільних фінансових ресурсів.

12. Невідповідність сформованих бізнес-моделей функціонування комерційних банків сучасним потребам клієнтів, недостатня розвиненість банківських продуктів, каналів обслуговування та напрямів взаємодії з клієнтами [57; 66; 243].

Звичайно, окреслені бар'єри формування адаптаційного потенціалу банківських установ не є вичерпними. Беззаперечно, вони мають загальний і більш системний характер та сьогодні притаманні розвитку цих установ в Україні. При цьому варто розуміти, що складність адаптації та формування такого потенціалу полягає в тому, що банківські установи значною мірою можуть сприймати такі бар'єри, розробляючи заходи протидії їм. З іншого боку, вони можуть самостійно формувати окремі бар'єри, а також управляти ними, пристосовуватися до них та змінювати їх відповідно до власних потреб і стратегічних напрямів, визначених для підтримання подальшого розвитку.

Саме тому, на наше переконання, важливим є розмежування окреслених бар'єрів за ступенем можливості здійснення управлінського впливу. Безпосередньо це дає змогу визначити ті обмеження та перешкоди, які банк може усунути самостійно, виокремити ті, на які він взагалі не може впливати, та конкретизувати окремі бар'єри, щодо яких можливий лише частковий управлінський вплив. Відповідно, виокремимо три групи бар'єрів за зазначеною ознакою: керовані, частково керовані та некеровані (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні групи бар'єрів формування адаптаційного потенціалу банківських установ за можливістю здійснення на них управлінського впливу

Група бар'єрів	**Основні бар'єри формування адаптаційного потенціалу**
1	**2**
Керовані	1. Неефективність організаційної структури банківської установи.
	2. Недостатній рівень цифрової грамотності працівників.
	3. Неефективність організації внутрішніх бізнес-процесів.
	4. Недостатній рівень координації та співробітництва між окремими підрозділами банку.
	5. Недостатній рівень якості внутрішнього методичного забезпечення.
	6. Неефективність побудованої системи прийняття управлінських рішень.
	7. Недосконала організація процесу управління ризиками.
	8. Неефективність функціонування системи обігу інформаційних ресурсів щодо внутрішнього стану банку та зовнішніх загроз між його структурними підрозділами.

Закінчення таблиці 2.4

1	2
Частково керовані	1. Погіршення фінансового стану позичальників.
	2. Скорочення обсягів депозитних ресурсів, які надходять від економічних суб'єктів.
	3. Посилення конкуренції на ринку банківських послуг в окремих його сегментах.
	4. Зростання вартості залучених коштів.
	5. Зміна потреб та моделей фінансової поведінки клієнтів.
	6. Необхідність постійного інвестування коштів у цифрові технології для підтримання власної конкурентоспроможності.
	7. Наявність значних кіберризиків, які можуть впливати на стабільність роботи банківської установи.
Некеровані	1. Безпекова нестабільність у країні.
	2. Макроекономічна нестабільність.
	3. Наслідки військової агресії як для банківських установ, так і для їхніх клієнтів.
	4. Зміни регуляторних вимог до діяльності банківських установ.
	5. Глобальні фінансово-економічні кризи.
	6. Погіршення соціально-економічного становища домогосподарств.
	7. Руйнування матеріальних об'єктів, які перебувають у заставі банківських установ.
	8. Скорочення кількості клієнтів унаслідок їх виїзду за кордон, зменшення кількості корпоративних клієнтів та припинення діяльності окремих підприємств.

Джерело: складено автором

Таким чином, окреслений розподіл основних бар'єрів на керовані, частково керовані та некеровані дозволяє конкретизувати відмінності між цими групами та чітко обґрунтувати можливі дії комерційних банків у разі виникнення тих чи інших перешкод.

Керовані бар'єри насамперед пов'язані з внутрішніми процесами, які відбуваються в банківській установі, та особливостями побудови її бізнес-процесів. Саме тому вони можуть бути усунені на рівні банківської установи шляхом прийняття необхідних управлінських рішень.

Частково керовані бар'єри виникають у результаті впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників та можуть бути частково усунені внаслідок дій безпосередньо керівництва банківської установи. Водночас комерційний банк може певною мірою контролювати їх виникнення, впроваджувати системи протидії та реагування на різні типи загроз.

Некеровані бар’єри, як правило, виникають у зовнішньому середовищі та мають екзогенний характер. Банківські установи не мають можливості впливати на їх виникнення, розвиток і поширення. Саме тому в цьому аспекті наявність необхідного рівня адаптаційного потенціалу комерційного банку є важливим елементом підтримання стабільності його роботи та безперервності надання фінансових послуг в умовах виникнення некерованих бар’єрів.

Окреслене дає змогу констатувати, що керованість бар’єрів, які постійно виникають у діяльності банківської установи та негативно впливають на її фінансовий стан або можливості розвитку, значною мірою залежить від здатності банку приймати ефективні управлінські рішення та впливати на процес виникнення таких бар’єрів і їх перетворення на реальні загрози для його роботи. З іншого боку, вона визначається безпосередньо наявними резервами, які сформовані в банківській установі та можуть використовуватися для підтримання її стабільності в періоди несприятливих умов зовнішнього середовища.

Саме тому приділимо увагу більш детальному дослідженню резервів банківських установ та їхньої здатності формувати такі резерви в різних умовах зовнішнього середовища. Безпосередньо резерви відображають наявні та потенційні можливості комерційних банків удосконалювати внутрішні процеси, підвищувати ефективність роботи банку та використання його ресурсів, впроваджувати заходи для підвищення ефективності функціонування системи управління. При цьому банк може розвивати адаптаційний потенціал шляхом створення певної системи формування резервів, які не завжди являють собою фінансові ресурси для потенційного відновлення та підтримання роботи банківської установи.

Саме тому розглянемо класифікацію резервів формування адаптаційного потенціалу банківських установ, наведену в табл. 2.5.

Окреслена класифікація може бути поглиблена та розширена новими класифікаційними ознаками, оскільки процес формування адаптаційного потенціалу є комплексним, складноструктурованим і залежить від значної кількості різних внутрішніх процесів і процедур, які реалізуються в межах

банківської установи. При цьому важливо також розуміти взаємозв'язок між резервами комерційного банку та бар'єрами, з якими він стикається у своїй діяльності. Тобто окремі види бар'єрів вимагають використання різних резервів, які формуються в межах банку. Саме ефективність використання таких резервів дає змогу підвищити якість процесу формування адаптаційного потенціалу та максимально раціонально використовувати можливості, якими володіє банк у певний момент. Інколи це також дозволяє виявити латентні мобілізаційні можливості банківської установи, які можуть бути використані для подолання окремих бар'єрів, що стримують розвиток банку.

Таблиця 2.5

Класифікація резервів формування адаптаційного потенціалу банківських установ

Класифікаційна ознака	Види резервів
1. За джерелом формування	Екзогенні
	Ендогенні
	Взаємопов'язані
2. За функціональним призначенням	Фінансові
	Організаційні
	Кадрові
	Інтелектуальні
	Інноваційні
	Управлінські
	Інформаційні
3. За рівнем наявності	Наявні
	Умовно доступні
	Потенційні для залучення
4. За терміном мобілізації	Короткострокові
	Середньострокові
	Довгострокові
5. За характером впливу на адаптаційний потенціал	Захисні
	Стабілізуючі
	Модернізаційні
6. За можливістю відновлення	Відновлювані
	Частково відновлювані
	Невідновлювані

Джерело: розроблено автором з урахуванням [82; 107; 211; 139; 207; 211].

У таблиці наведено основні бар'єри та резерви формування адаптаційного потенціалу банківських установ, які розглянемо детальніше (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні резерви формування адаптаційного потенціалу банківських установ

Групи резервів	Основні резерви формування адаптаційного потенціалу
1	2
Фінансові	1. Оптимізація структури активів і зобов'язань банківської установи.
	2. Підвищення ефективності використання капіталу.
	3. Диверсифікація кредитного, депозитного та інвестиційного портфелів.
	4. Наявні внутрішні резерви ліквідності та платоспроможності.
Організаційні	1. Можливості оптимізації організаційної структури банківської установи.
	2. Перегляд та спрощення процесів прийняття управлінських рішень різного рівня складності.
	3. Підвищення рівня координації діяльності між структурними підрозділами банку.
	4. Забезпечення ефективності функціонування самоорганізаційних механізмів у процесі прийняття управлінських рішень.
	5. Підтримка ініціативності працівників банківської установи.
Кадрові	1. Можливості розвитку професійних компетентностей працівників, перегляду системи підвищення їхньої кваліфікації та організації навчання.
	2. Забезпечення співпраці між працівниками, обміну знаннями та досвідом, створення спільних команд для вирішення конкретних завдань.
	3. Підвищення ефективності використання кадрових ресурсів банківської установи.
	4. Можливості перегляду системи мотивації окремих категорій кваліфікованих фахівців.
Інформаційні	1. Модернізація наявної інформаційної інфраструктури банківської установи.
	2. Підвищення ефективності функціонування системи акумулювання, оброблення та обміну інформацією про внутрішні процеси й зовнішні загрози.
	3. Аналіз сучасних тенденцій розвитку інформаційних технологій у сфері фінансових послуг та визначення можливостей їх використання для розвитку банківської установи.
	4. Поглиблення співпраці з іншими фінансовими установами щодо розроблення та впровадження спільних технологічних рішень.
Інституційні	1. Підвищення ефективності функціонування системи внутрішнього контролю банківської установи.
	2. Забезпечення зростання ефективності комплаєнс-процесів.
	3. Підвищення якості взаємодії з державними інституціями.

Закінчення таблиці 2.6

1	2
Макросистемні	1. Наявні резерви фінансової стійкості банківської установи.
	2. Внутрішні можливості підтримання безперервності функціонування банку, особливо в частині інформаційного забезпечення його діяльності.
	3. Можливості взаємодії з іншими учасниками фінансового ринку щодо взаємної підтримки функціонування інформаційної та цифрової інфраструктури.
	4. Гнучкість у прийнятті управлінських рішень щодо використання фінансових ресурсів та забезпечення ефективності їх спрямування на відновлення тих напрямів діяльності, функціонування яких є необхідним для стабілізації роботи банківської установи.
	5. Підвищення рівня сценарного аналізу впливу змін окремих макроекономічних і макрофінансових показників на стабільність банківської установи та розроблення відповідних заходів реагування на виникнення таких бар'єрів.

Джерело: систематизовано автором х урахуванням [45; 49]

Звичайно, у реальних умовах банківська установа, яка опиняється у кризовій ситуації, одночасно намагається використати всі доступні можливості та резерви для стабілізації власної діяльності, підтримання належного рівня репутації. Відповідно, для подолання окреслених бар'єрів банк залучатиме весь спектр наявних у його розпорядженні резервів. При цьому важливим аспектом досягнення ефективності використання таких ресурсів є чітка регламентація пріоритетності їх використання та правильності спрямування, що в підсумку вимагає наявності дієвої системи антикризового менеджменту, функціонування якої дозволяло б досить швидко й оперативно організовувати систему внутрішніх процесів і процедур, впровадження яких сприяє використанню наявних можливостей та ресурсів для підтримання стабільності банку, забезпечення безперервності його діяльності, стабілізації процесу використання адаптаційного потенціалу з подальшою можливістю його відновлення.

Особливу увагу комерційні банки приділяють питанням протидії зовнішнім загрозам, оскільки вони не можуть усунути їх шляхом прийняття

внутрішніх управлінських рішень, а повинні використовувати відповідні резерви для підвищення рівня стійкості, підтримання безперервності діяльності та здатності адаптуватися до нових реалій. У цьому аспекті важливу роль відіграє система управління внутрішніми та зовнішніми ризиками, у межах якої такі ризики повинні аналізуватися, визначатися ймовірність їх настання та розроблятися заходи щодо усунення потенційних негативних наслідків їх прояву для діяльності банку.

Отже, у результаті проведеного дослідження в межах поточного підрозділу дисертації увагу було сфокусовано на визначенні основних бар'єрів формування адаптаційного потенціалу банківських установ в Україні, серед яких насамперед виокремлено макроекономічну нестабільність, наслідки воєнних ризиків, організаційні недоліки, кадрові та технологічні обмеження. Використання SWOT-аналізу дозволило виокремити сильні та слабкі сторони діяльності вітчизняних банківських установ, охарактеризувати їхні можливості та загрози для підтримання подальшого розвитку.

Також з метою розуміння можливостей впливу на потенційні бар'єри, які стримують розвиток банківських установ, їх було систематизовано на керовані, частково керовані та некеровані, що дозволило в подальшому обґрунтувати основні резерви, необхідні для протидії таким бар'єрам.

Для цього було здійснено систематизацію зазначених резервів та обґрунтовано доцільність їх використання в разі виникнення різних типів бар'єрів у процесі формування адаптаційного потенціалу банківської установи. Отримані результати формують теоретико-методологічну базу для подальшого обґрунтування моделі та механізмів формування адаптаційного потенціалу з урахуванням сучасних тенденцій трансформації фінансової системи України, нових можливостей, які виникають для комерційних банків, та загроз, які передусім пов'язані з процесами цифровізації та інтелектуалізації їхніх бізнес-моделей.

Висновки до другого розділу

1. Встановлено, що сучасний розвиток банківських установ України відбувається під впливом складних трансформаційних процесів у фінансовій системі, які супроводжуються зміною регуляторних вимог, цифровізацією фінансових послуг, трансформацією бізнес-моделей банків, посиленням конкуренції та виникненням нових ризиків і загроз. Обґрунтовано, що вплив зазначених процесів на формування адаптаційного потенціалу банківських установ має неоднозначний характер, оскільки, з одного боку, вони створюють нові можливості для розвитку, впровадження інновацій та підвищення ефективності діяльності, а з іншого – формують додаткові загрози для стабільності їхнього функціонування. Це обумовлює необхідність постійного нарощення адаптаційного потенціалу банківських установ, формування відповідних ресурсів і резервів для своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

2. За результатами аналізу сучасних тенденцій розвитку банківської системи України встановлено суттєві структурні зміни в її функціонуванні, які насамперед проявляються у скороченні кількості банківських установ та їхніх структурних підрозділів. Зокрема, протягом 2013–2025 років кількість банків зменшилася зі 180 до 60 одиниць, що пов’язано з наслідками фінансово-економічних криз, посиленням регуляторного нагляду та очищенням банківського сектору від фінансово нестабільних установ. Водночас скорочення мережі банківських відділень супроводжується активним розвитком дистанційних каналів обслуговування, цифровізацією банківських операцій та зміною характеру взаємодії банків із клієнтами. Зазначені тенденції засвідчують поступову трансформацію організаційних моделей функціонування банківських установ та підвищення ролі цифрових технологій у забезпеченні їхньої адаптаційної спроможності.

3. Виявлено, що важливою тенденцією сучасного розвитку банківських установ України є зростання масштабів їхньої діяльності та активне поширення цифрових фінансових послуг. Зокрема, протягом 2019–2025 років кількість держателів електронних платіжних засобів збільшилася з 46,8 до 76,1 млн, сума безготівкових операцій зросла зі 158,64 до 454,14 млрд грн, а їхня кількість – із 380,4 до 805,7 млн операцій. Водночас спостерігаються технологічне оновлення платіжної інфраструктури, збільшення кількості платіжних терміналів, скорочення мережі банкоматів та зростання частки онлайн-операцій. Зазначені тенденції підтверджують посилення ролі цифрових технологій у функціонуванні банківських установ, що створює нові можливості для підвищення гнучкості їхньої діяльності, забезпечення безперервності надання фінансових послуг, розвитку адаптаційного потенціалу та зменшення залежності від фізичної інфраструктури.

4. Обґрунтовано наявність двостороннього взаємозв’язку між фінансовою стійкістю банківських установ та їхнім адаптаційним потенціалом. Встановлено, що належний рівень капіталізації, ліквідності, платоспроможності та прибутковості створює необхідні фінансово-економічні передумови для формування адаптаційного потенціалу, тоді як ефективне використання такого потенціалу сприяє підтриманню та відновленню фінансової стійкості банків. Проведений аналіз динаміки регулятивного капіталу засвідчив його суттєві коливання протягом 2010–2025 років, зокрема скорочення з 24,14 млрд дол. США у 2013 році до 6,56 млрд дол. США у 2025 році. Водночас дослідження нормативу достатності регулятивного капіталу показало його відновлення після кризових періодів та перевищення встановленого мінімального рівня у 2025 році. Аналіз рентабельності активів і капіталу банківських установ також підтвердив їхню здатність поступово відновлювати прибутковість після складних кризових явищ, що створює передумови для накопичення внутрішніх резервів та нарощення адаптаційного потенціалу.

5. Розроблено методичний підхід до інтегрального оцінювання адаптаційного потенціалу банківської установи, який ґрунтується на комплексному врахуванні восьми його складових: фінансової, організаційної, кадрової, інтелектуальної, інформаційної, інноваційної, клієнтської та управлінської. Для кожної складової запропоновано систему показників, що характеризують наявні ресурси, резерви та можливості банківської установи щодо пристосування до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Використання розробленого підходу дозволяє визначати рівень сформованості адаптаційного потенціалу конкретної банківської установи, виявляти диспропорції між його складовими та обґрунтовувати напрями подальшого нарощення адаптаційних можливостей.

6. За результатами проведеного SWOT-аналізу систематизовано основні сильні та слабкі сторони діяльності банківських установ України, а також визначено можливості та загрози, які впливають на формування їхнього адаптаційного потенціалу. Встановлено, що до основних переваг вітчизняних банків належать накопичений досвід функціонування в кризових умовах, здатність забезпечувати безперервність надання фінансових послуг, розвиток цифрових технологій, наявність сформованих резервів та досвіду антикризового управління. Водночас серед основних обмежень виокремлено погіршення якості кредитних портфелів, нерівномірність цифрового розвитку банків, кадрові обмеження та залежність окремих установ від фінансового стану певних категорій клієнтів. Визначено, що перспективні можливості нарощення адаптаційного потенціалу пов’язані з відновленням національної економіки, розвитком цифрових інновацій, залученням ресурсів міжнародних фінансових організацій та поступовою адаптацією банківського регулювання до європейських вимог.

7. Конкретизовано основні бар’єри формування адаптаційного потенціалу банківських установ України, серед яких насамперед виокремлено макроекономічну нестабільність, наслідки воєнних дій, обмеженість доступних фінансових ресурсів, погіршення якості кредитних портфелів, організаційні

недоліки, кадрові та технологічні обмеження. З метою поглиблення розуміння можливостей банківських установ щодо протидії зазначеним перешкодам запропоновано їх систематизацію за рівнем керованості на керовані, частково керовані та некеровані. Запропонований підхід дозволяє конкретизувати характер впливу різних бар'єрів на діяльність банківських установ та визначити можливості протидії їхнім негативним наслідкам.

8. Систематизовано основні резерви формування адаптаційного потенціалу банківських установ та обґрунтовано особливості їх використання для подолання різних бар'єрів, які виникають у процесі банківської діяльності. Встановлено, що формування адаптаційного потенціалу передбачає не лише накопичення фінансових ресурсів, але й створення організаційних, кадрових, інформаційних, технологічних та інших можливостей, які можуть бути мобілізовані для підтримання стабільності функціонування банківської установи. Обґрунтовано взаємозв'язок між окремими видами бар'єрів та резервами, використання яких дозволяє зменшувати негативні наслідки їх виникнення. Це створює передумови для підвищення адаптаційної спроможності банківських установ, забезпечення безперервності їхньої діяльності та подальшого відновлення й нарощення адаптаційного потенціалу.

Основні результати дослідження опубліковані в таких наукових роботах [56; 70; 127; 135].

РОЗДІЛ 3
НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ

3.1. Концептуальна модель формування адаптаційного потенціалу банківських установ

Розвиток комерційних банків у сучасних умовах неможливий без упровадження внутрішніх механізмів адаптації до екзогенних та ендогенних змін. Це, своєю чергою, вимагає розроблення нової моделі формування адаптаційного потенціалу комерційних банків, яка передбачає впровадження низки заходів для створення умов його накопичення. Досвід діяльності комерційних банків в Україні останніми роками засвідчує важливість такого потенціалу, оскільки турбулентні процеси часто є непередбачуваними, а кризові ситуації можуть виникати навіть у тих сферах діяльності банківських установ, у яких раніше не спостерігалося кризових явищ.

У першому розділі дисертаційної роботи розглянуто теоретичні положення щодо сутності адаптаційного потенціалу банківських установ, поглиблено розуміння його специфічних рис і чинників формування, а також досліджено модель створення такого потенціалу в діяльності банків. У другому розділі значну увагу приділено аналізу сучасних тенденцій функціонування банківських установ в Україні та оцінюванню їхньої спроможності формувати й використовувати адаптаційний потенціал з урахуванням складної макроекономічної, політичної та соціальної ситуації в країні.

У межах цього підрозділу зосередимо увагу на розробленні сучасної моделі формування та використання адаптаційного потенціалу банківських установ. Така модель має відповідати умовам зовнішнього середовища, тенденціям функціонування ринку фінансових послуг, а також новим вимогам

до побудови внутрішніх механізмів управління банком і організації його основних бізнес-процесів. Важливу роль у моделі відіграють ресурси, резерви, можливості та спроможності банківських установ. Вони мають бути узгоджені й ефективно використовуватися для протидії традиційним і новим загрозам, а також для врахування ризиків, пов'язаних зі зміною усталеної моделі функціонування банків. Такі зміни відбуваються під впливом цифровізації комерційних банків, нестабільності середовища їхнього функціонування, глобалізації та інших тенденцій трансформації фінансової системи країни, конкретизованих у підрозділі 2.3 дисертації.

Побудова моделі формування адаптаційного потенціалу банківських установ передбачає послідовний розгляд її основних елементів: аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, оцінювання ресурсного забезпечення та спроможності банку мобілізувати й використовувати накопичений адаптаційний потенціал. Важливу роль у цій моделі відіграють стратегічні напрямки розвитку комерційного банку та тактичні заходи, які його керівництво здійснює для реалізації стратегії функціонування банку в довгостроковій перспективі.

Для глибшого розуміння особливостей моделі формування адаптаційного потенціалу банківських установ доцільно розглянути процес накопичення та використання цього потенціалу. Його рівень не є сталим і залежить від змін у складі та обсязі наявних ресурсів і резервів, поточного фінансового стану банку, ефективності системи ухвалення управлінських рішень і своєчасності залучення технологічних інновацій.

Комерційний банк є динамічною системою, яка постійно трансформується. Тому рівень накопиченого адаптаційного потенціалу відображає результати попередніх змін і заходів. Його оцінювання дає змогу визначити ефективність рішень, ухвалених раніше, та заходів, результати яких уже виявилися на практиці. Водночас банк може лише планувати окремі тактичні заходи: керівництво затверджує рішення й розробляє плани та проєкти їх реалізації, але практичні результати ще не настали. Така

динамічність стану банківської установи та процесів, що відбуваються в її діяльності, зумовлює необхідність періодично оцінювати рівень адаптаційного потенціалу на основі доступних даних про різні сфери функціонування банку.

Це визначає важливість дослідження послідовності етапів формування адаптаційного потенціалу банківських установ: його формування, використання, відновлення та подальшого коригування. Отже, для розуміння особливостей побудови сучасної моделі формування та використання адаптаційного потенціалу в діяльності банківської установи важливо дослідити життєвий цикл цього потенціалу.

У дисертації життєвий цикл формування та використання адаптаційного потенціалу банківської установи розглядається як послідовність управлінських дій, за допомогою яких банк мобілізує ресурси, ефективно їх використовує для забезпечення стабільності своєї діяльності, ухвалює відповідні рішення та впроваджує необхідні заходи. Упродовж цього циклу банк може виявляти зміни в рівні накопиченого адаптаційного потенціалу й коригувати підходи до його формування та використання. Основні етапи такого циклу представлено на рис. 3.1.

Отже, можна стверджувати, що життєвий цикл формування адаптаційного потенціалу банківської установи є безперервною послідовністю взаємопов’язаних управлінських етапів. Це дає підстави вважати, що адаптаційний потенціал не формується одномоментно, а створюється й накопичується постійно впродовж функціонування банку. Його рівень змінюється під впливом внутрішнього стану банку, кризових ситуацій у зовнішньому середовищі та змін стратегічних підходів до управління активами. Зокрема, банк може ухвалити рішення зменшити обсяг ресурсів і резервів, спрямованих на формування такого потенціалу, та використати їх для надання фінансових послуг із метою отримання більших доходів.

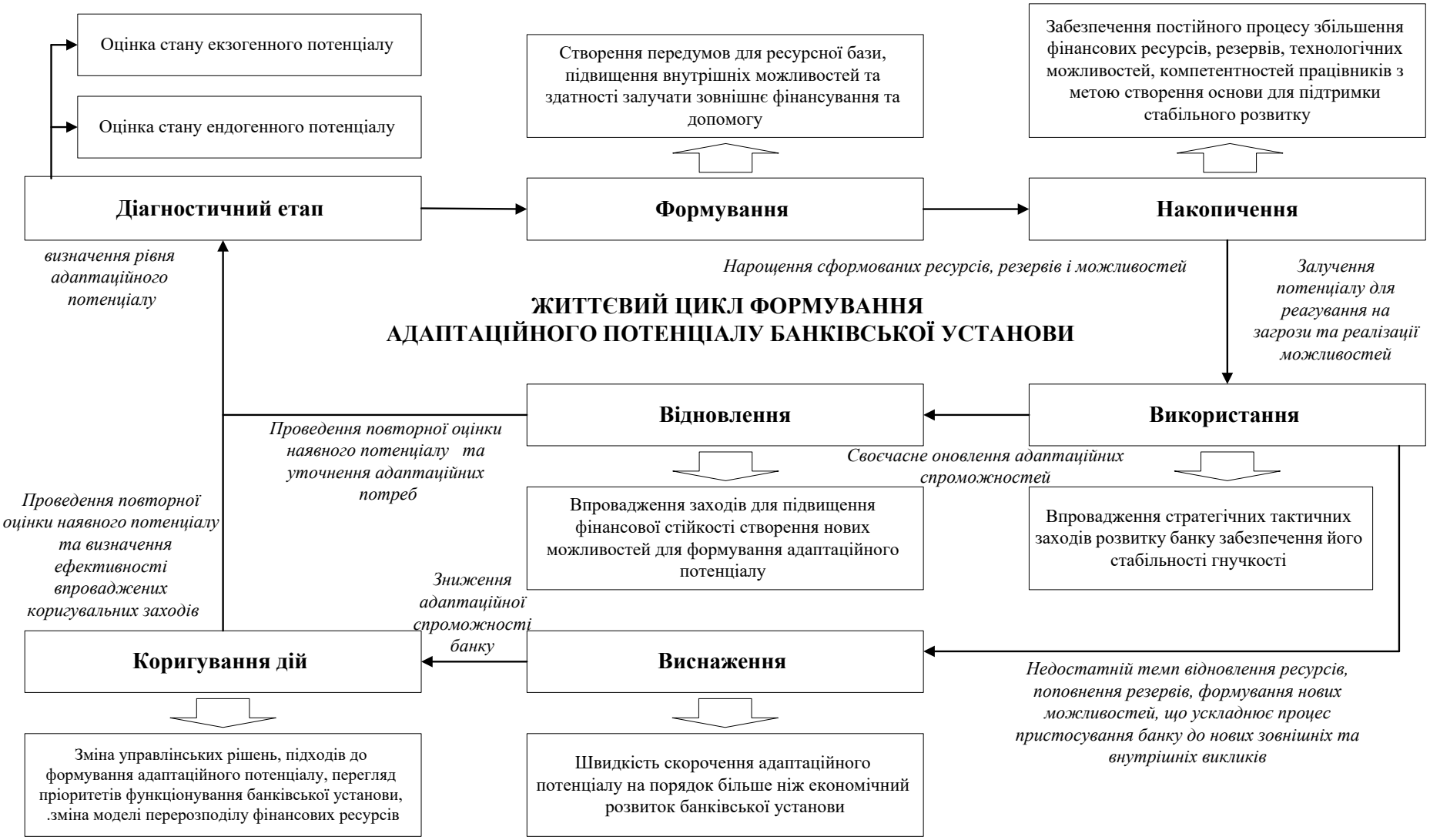


Рис. 3.1 – Життєвий цикл формування адаптаційного потенціалу банківської установи

Джерело: складено автором з урахуванням [115; 50; 99; 177].

Першим етапом життєвого циклу формування адаптаційного потенціалу банківської установи є діагностування, тобто оцінювання поточного рівня цього потенціалу, визначення його сильних і слабких сторін та достатності для забезпечення стабільної роботи банку. На цьому етапі також визначають проблемні складові потенціалу й оцінюють рівень окремих компонентів його структури. Безпосередньо аналізують чинники, які прискорюють або, навпаки, стримують формування адаптаційного потенціалу на момент діагностування. У підсумку цей етап має завершуватися підготовкою аналітичної доповіді про стан адаптаційного потенціалу, а також про наявні можливості, ресурси й резерви банківської установи, які можуть бути використані за потреби. Результати діагностування надалі є підґрунтям для ухвалення управлінських рішень щодо управління цим потенціалом.

Другий етап пов’язаний із формуванням адаптаційного потенціалу. Він передбачає створення передумов для накопичення ресурсів, розширення внутрішніх можливостей банківської установи, підвищення її здатності залучати зовнішнє фінансування та розробляти інноваційні продукти. На цьому етапі керівництво ухвалює рішення, спрямовані насамперед на розвиток ендогенного адаптаційного потенціалу банківської установи. Заходи, що впроваджуються відповідно до цих рішень, формують основу для його накопичення.

Наступним етапом життєвого циклу є накопичення адаптаційного потенціалу банківської установи. На цьому етапі збільшуються обсяг сформованих ресурсів і резервів, а також рівень компетентностей і можливостей банку. Накопичення відбувається, зокрема, шляхом зміцнення капіталу, підвищення рівня ліквідності, розвитку кадрового потенціалу та впровадження нових інформаційних систем і цифрової інфраструктури. На цьому етапі банк переходить від створення передумов для формування адаптаційного потенціалу до практичної реалізації заходів, необхідних для його реального нарощування.

Етап використання передбачає залучення накопичених ресурсів, резервів і можливостей банку для реагування на конкретні загрози та зміни, що виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Банківська установа може використовувати накопичений потенціал для протидії деструктивним зовнішнім чинникам, підтримання фінансової стійкості та безперервності діяльності. Саме на цьому етапі використання адаптаційного потенціалу перетворюється на конкретні результати, а також оцінюється ефективність його застосування для підтримки роботи комерційного банку.

Після етапу використання адаптаційного потенціалу настає етап відновлення його обсягу. Він пов’язаний із повторним накопиченням ресурсів, відновленням фінансових резервів і підвищенням рівня капіталізації, якщо рівень адаптаційного потенціалу суттєво знизився. Відновлення особливо важливе після значних кризових ситуацій і деструктивного впливу зовнішніх чинників та внутрішніх загроз. Основним завданням цього етапу є повернення банку до достатнього рівня адаптаційного потенціалу та відновлення його спроможності підтримувати стабільну роботу.

Завершальним етапом життєвого циклу формування адаптаційного потенціалу банківської установи є перегляд і коригування заходів, дій та підходів, які використовувалися для накопичення, використання або відновлення необхідного рівня цього потенціалу. Коригування є необхідним, оскільки життєвий цикл може тривати протягом значного періоду, упродовж якого зовнішні й внутрішні умови діяльності банку змінюються, формуються нові стратегії його довгострокового розвитку та виникають нові можливості для нарощування адаптаційного потенціалу.

Після проходження всіх етапів банк знову переходить до аналізу сформованого рівня адаптаційного потенціалу. Оцінюється його стан, визначаються подальші заходи щодо використання та нарощування потенціалу, ухвалюються нові стратегічні рішення для підвищення стійкості банківської установи відповідно до тенденцій, що склалися у фінансовій системі країни.

Таким чином, життєвий цикл формування адаптаційного потенціалу банківської установи має циклічний характер і відображає безперервний процес накопичення та використання цього потенціалу відповідно до особливостей діяльності банку. Особливістю запропонованої моделі життєвого циклу є системне представлення основних етапів управління адаптаційним потенціалом. Якість їх реалізації безпосередньо впливає на результативність загального процесу його накопичення, що має особливе значення для підвищення стійкості банку та швидкості його реагування на зміни в довгостроковому періоді.

Зазначимо також, що зміна адаптаційного потенціалу впродовж життєвого циклу може відбуватися по-різному. За класичного перебігу циклу його накопичення та використання відбуваються поступово. Водночас можуть змінюватися темпи формування потенціалу або прискорюватися використання додаткових ресурсів і резервів у поточній діяльності банківської установи. Унаслідок глибоких кризових явищ і деструктивних змін зовнішнього середовища адаптаційний потенціал може використовуватися значно швидше, ніж прогнозувалося. У такому разі спостерігається його суттєве виснаження: темпи скорочення потенціалу перевищують темпи його відновлення. Щоб відновити стабільність діяльності банку, керівництву необхідно ухвалювати складніші й виваженіші стратегічні та тактичні рішення. Такі рішення можуть суттєво відрізнятися від управлінських дій і підходів, потрібних для відновлення адаптаційного потенціалу після його використання в межах банківської установи.

Отже, формування адаптаційного потенціалу є складним процесом, а його використання – важливим елементом розвитку банківської установи. Водночас темпи накопичення адаптаційного потенціалу мають відповідати темпам зростання банку та прискоренню його розвитку. Якщо обсяги активів і капіталу банку залишаються незмінними, немає доцільності суттєво прискорювати нарощення адаптаційного потенціалу, оскільки це може негативно позначитися на темпах економічного розвитку та обмежити можливості банку

використовувати нові можливості, що виникають у зовнішньому середовищі. Це може статися через вилучення значного обсягу фінансових ресурсів із поточного обігу та їх акумулювання на окремих рахунках.

З огляду на викладене, можна стверджувати, що між процесами формування адаптаційного потенціалу банківських установ та їхнім розвитком існує складний взаємозв'язок. З одного боку, формування адаптаційного потенціалу відбувається завдяки використанню ресурсів, резервів і наявних можливостей, що в сукупності створює стабільну основу для функціонування банку, а отже, і передумови для його поступового розвитку. Такий розвиток може передбачати вихід на нові ринки, підвищення якості обслуговування, використання інноваційних цифрових технологій, оптимізацію витрат тощо. З іншого боку, у цьому процесі можуть використовуватися зовнішні можливості банківської установи, що також сприяє розвитку комерційного банку завдяки його спроможності адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, особливо до тенденцій, які формуються на ринку банківських послуг.

Модель ролі адаптаційного потенціалу в розвитку банківської установи відображено на рис. 3.2.

Отже, дослідити роль адаптаційного потенціалу в розвитку банківських установ можна насамперед через розкриття змісту категорії «адаптаційна спроможність», яка є ключовою ланкою між наявним потенціалом банку та його розвитком.

Адаптаційна спроможність характеризує здатність банківської установи своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, нейтралізувати негативні впливи та використовувати нові можливості для підтримки безперервності власного розвитку. Така спроможність особливо важлива для стабільного функціонування банку, оскільки наявність ресурсів, резервів і можливостей має супроводжуватися вмінням ефективно ними управляти та своєчасно використовувати на різних етапах діяльності. Саме тому адаптаційна спроможність є важливою характеристикою розвитку комерційного банку.

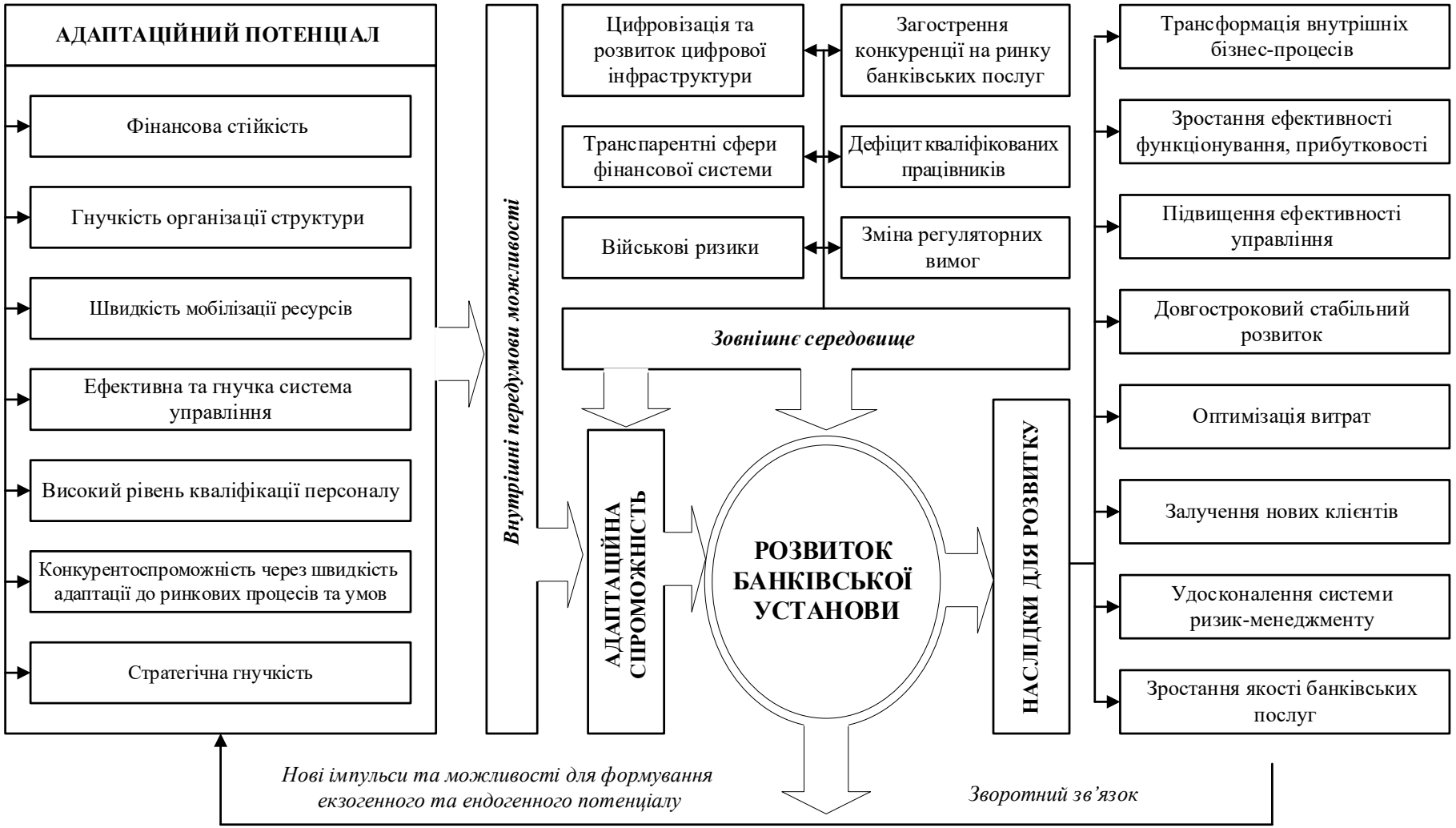


Рис. 3.2 – Роль адаптаційного потенціалу в розвитку банківських установ

Джерело: складено автором.

Адаптаційна спроможність банківської установи формується на основі її адаптаційного потенціалу, який охоплює різні складові. Внутрішні передумови та можливості банку формують таку спроможність, яка безпосередньо впливає на його розвиток. У результаті розвитку виникають нові можливості, процеси та підходи, які, своєю чергою, можуть сприяти формуванню адаптаційного потенціалу й адаптаційної спроможності банківської установи, а також ефективному їх використанню на різних етапах її діяльності. Водночас на цей процес суттєво впливає зовнішнє середовище, яке формує виклики, загрози й ризики та ускладнює трансформацію адаптаційного потенціалу в адаптаційну спроможність банківської установи й забезпечення її довгострокового розвитку.

Таким чином, можемо стверджувати, що адаптаційний потенціал і розвиток банківської установи є взаємопов'язаними та взаємообумовленими поняттями, які відображають результати ефективності її функціонування. Водночас варто розуміти, що розвиток банківської установи без належного формування адаптаційного потенціалу може зрештою призвести до виникнення складних кризових явищ у роботі комерційного банку. Їх подолання потребуватиме ресурсів, яких у банку може не бути, оскільки всі вони були спрямовані на підвищення ефективності його роботи. Крім того, існує значна кількість ризиків, пов'язаних із низьким рівнем адаптаційного потенціалу банківської установи. Їх сукупність наведено на рис. 3.3.

Основні ризики, пов'язані з низьким рівнем адаптаційного потенціалу банківської установи, ми розподілили на такі групи: організаційні, інституційні, репутаційні, фінансові, інформаційні та кадрові. Значною мірою вони відображають основні компоненти адаптаційного потенціалу банку. Розглянемо сутність кожної групи докладніше.

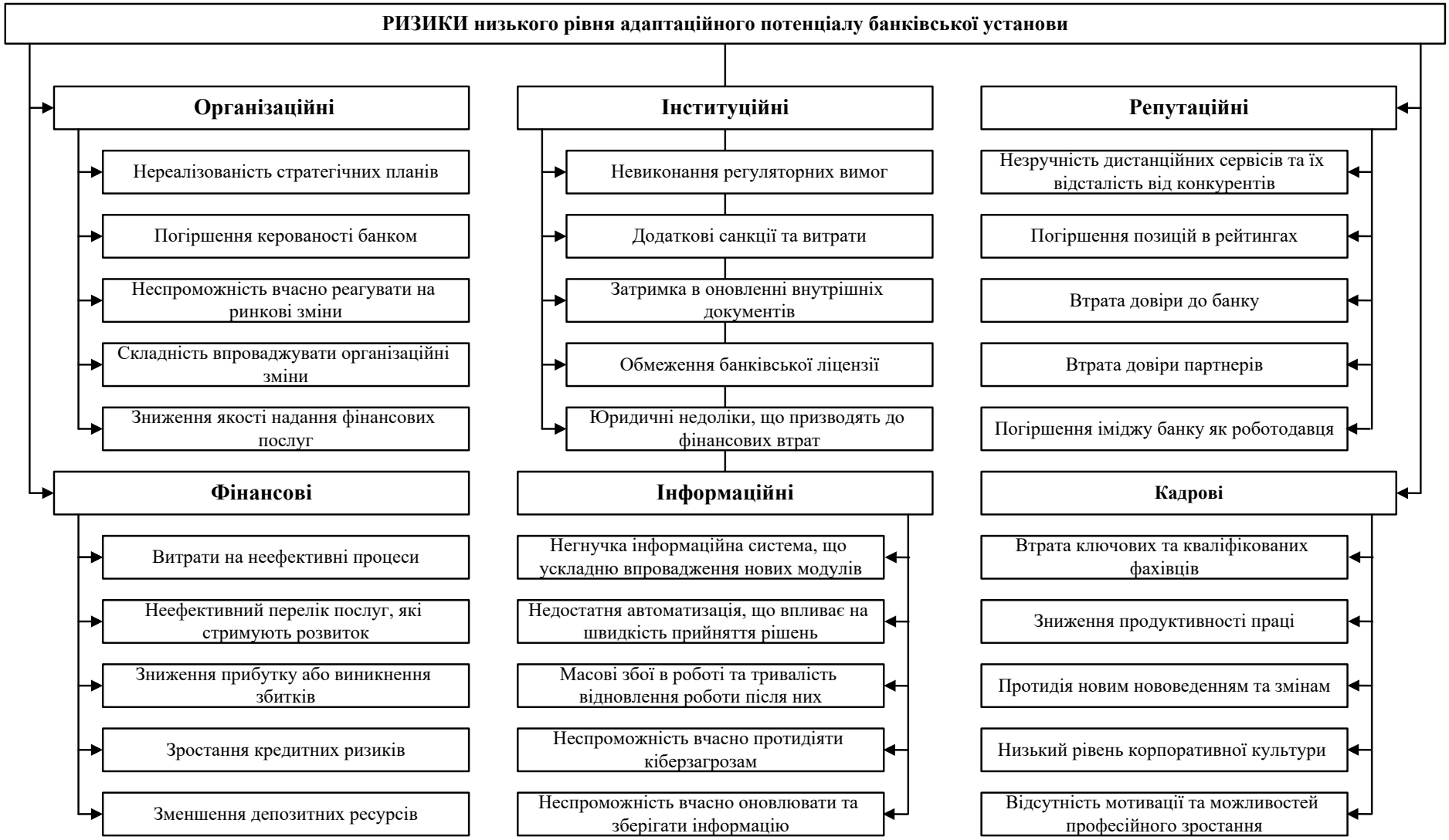


Рис. 3.3 – Ризики формування низького рівня адаптаційного потенціалу банківських установ

Джерело: систематизовано автором з урахуванням [56; 64; 75].

Організаційні ризики насамперед пов’язані з можливими проблемами в координації діяльності банківської установи, ухваленні та впровадженні управлінських рішень. За недостатньої адаптаційної спроможності організаційні зміни можуть відбуватися повільно й неузгоджено, що негативно впливатиме на внутрішні процеси банку. Згодом ці процеси можуть перестати відповідати новим умовам його функціонування. У результаті знижується узгодженість роботи банку, зокрема стратегічних і тактичних дій та заходів, які впроваджують окремі структурні підрозділи. Це негативно позначається на реалізації прийнятої стратегії та підтриманні довгострокового розвитку. Важливо також розуміти, що організаційні ризики можуть ускладнювати формування адаптаційного потенціалу: відсутність управлінських рішень або їх несвоєчасне ухвалення перешкоджає запуску цього процесу та проведенню діагностики рівня потенціалу.

Інституційні ризики відображають неспроможність банківської установи вчасно пристосовуватися до нових правил і вимог, а також недостатню ефективність її взаємодії з державними інституціями, іншими організаціями та установами. Це може негативно впливати на розвиток банку, його репутацію та імідж. Своєчасна адаптація до змін у зовнішньому інституційному середовищі є важливою складовою формування адаптаційного потенціалу, оскільки затримка або неефективність такої адаптації знижує передбачуваність управлінських рішень і може створювати перешкоди для реалізації визначених стратегічних напрямів розвитку.

Репутаційні ризики виявляються в погіршенні сприйняття банку його клієнтами та партнерами. Це може бути зумовлено неспроможністю банку своєчасно реагувати на проблеми в обслуговуванні, підтримувати належний рівень взаємодії з клієнтами, упроваджувати сучасні технології комунікації та забезпечувати належну якість обслуговування. Важливе значення має також здатність банку враховувати потреби пріоритетних клієнтських груп і вживати заходів для підтримання довіри до своєї діяльності та надійності. Реалізація цих ризиків може призвести до відтоку клієнтів і погіршення репутації та

іміджу банку. Відновлення довіри може потребувати тривалого часу, що позначиться й на результатах його діяльності. Саме тому необхідно постійно аналізувати зовнішні джерела інформації, опитувати клієнтів, вивчати їхні запити щодо нових банківських продуктів і підтримувати ефективний зворотний зв'язок, щоб забезпечувати належну якість банківських послуг.

Фінансові ризики пов'язані передусім із послабленням здатності банку забезпечувати власну стабільність і фінансувати заплановані стратегічні та тактичні зміни. Обмеженість фінансових можливостей може ускладнити перерозподіл ресурсів відповідно до нових потреб, інвестування в інноваційний розвиток банку й оновлення послуг. Це безпосередньо впливатиме на якість їх надання та рівень конкурентоспроможності установи [135; 137; 220;]. Тому належний рівень фінансової складової адаптаційного потенціалу має важливе значення для своєчасного використання наявних ресурсів і резервів, підтримання безперервності роботи банку та задоволення потреб клієнтів у фінансових ресурсах.

Інформаційні ризики відображають труднощі банківської установи, пов'язані зі своєчасним отриманням достовірної інформації, її опрацюванням і використанням на різних рівнях управління. Низька якість інформаційного забезпечення значно ускладнює ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку банку та його функціонування в кризових ситуаціях. Це може сповільнити реагування установи на нові умови й негативно вплинути на ефективність її діяльності. Саме тому в сучасних умовах банки приділяють значну увагу накопиченню, опрацюванню та використанню інформаційних ресурсів, а також упровадженню автоматизованих систем для аналізу внутрішніх даних про різні аспекти діяльності банківської установи.

Кадрові ризики пов'язані передусім із нездатністю працівників банку підтримувати необхідний рівень роботи відповідно до нових умов розвитку ринку фінансових послуг. Якщо працівникам бракує необхідних компетентностей, банківська установа може повільніше реагувати на нові виклики й мати труднощі з упровадженням сучасних технологій для протидії

зовнішнім загрозам, зокрема у сфері кіберзахисту. У результаті може знизитися результативність функціонування банку та зрости його вразливість до впливу зовнішніх чинників.

Таким чином, кожна з окреслених груп ризиків, пов'язаних із низьким рівнем адаптаційного потенціалу банківської установи, може виникати одночасно з іншими групами та взаємно посилювати їхній вплив. Це ускладнює функціонування банку та оцінювання сукупного впливу ризиків на його стабільність і розвиток. Така ситуація потребує розроблення виважених заходів, спрямованих на мінімізацію наслідків різних за своєю природою ризиків і нарощування адаптаційного потенціалу банку, який, своєю чергою, охоплює низку взаємопов'язаних компонентів.

Отже, дослідження основних ризиків, пов'язаних із низьким рівнем адаптаційного потенціалу банківських установ, засвідчує необхідність упровадження не лише окремих заходів щодо його формування та нарощування до достатнього рівня, а й системного підходу до розроблення цілісної моделі формування такого потенціалу. Ця модель має враховувати виклики, що існують у зовнішньому середовищі та створюють передумови для трансформації внутрішньої системи функціонування банку.

Сучасна модель формування адаптаційного потенціалу банківської установи має враховувати низку актуальних викликів і характеризуватися новими властивостями, які відрізняють її від наявних підходів. Серед таких властивостей виокремлено інформаційну гнучкість, екосистемність, предиктивність, нелінійність, самоорганізацію, композитність, алгоритмічність і мультиплікативність. Ці властивості формуються, зокрема, завдяки активному використанню цифрових технологій у діяльності банківської установи. Це дає змогу розширити можливості накопичення адаптаційного потенціалу та підвищити стійкість комерційного банку до нових ризиків і загроз. Водночас цифрові технології посилюють спроможність банку використовувати нові можливості, що виникають на ринку фінансових послуг, диверсифікувати діяльність і виходити на нові сегменти банківського

обслуговування [108; 127; 134]. Значна частина таких можливостей формується внаслідок цифровізації ринку фінансових послуг і фінансової системи держави загалом.

Сучасну модель формування адаптаційного потенціалу банківських установ представлено на рис. 3.4. У межах цієї моделі увагу зосереджено на конкретизації сучасних викликів, пов'язаних із трансформацією фінансової системи, які формують передумови для створення адаптаційного потенціалу банківських установ. Також у моделі відображено результати впливу цього потенціалу на економічний і фінансовий розвиток банку.

Як уже зазначалося, трансформація процесу формування адаптаційного потенціалу має супроводжуватися набуттям ним нових властивостей. Вони відображають нові характеристики спроможності банку накопичувати ресурси, резерви й можливості, а також використовувати їх для реагування на виклики та протидії загрозам, що формуються в екзогенному й ендогенному середовищах.

Представлена модель формування адаптаційного потенціалу банківських установ відображає цілісну систему взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників, управлінських рішень та результатів діяльності банку. Її основна ідея полягає в тому, що адаптаційний потенціал банку не формується автоматично лише завдяки наявності ресурсів. Він є результатом їх поєднання, розвитку та використання з урахуванням змін, що відбуваються у фінансовій системі країни.

Визначальну роль у моделі відіграють зовнішні впливи, серед яких виокремлено макроекономічні коливання, воєнні ризики, регуляторні зміни, трансформації ринку фінансових послуг і цифровізацію фінансових відносин. Ці чинники формують виклики, на які банківські установи мають реагувати. Водночас вони не обов'язково спричиняють негативні зміни у функціонуванні банку, а можуть також створювати можливості для його подальшого ефективного розвитку.

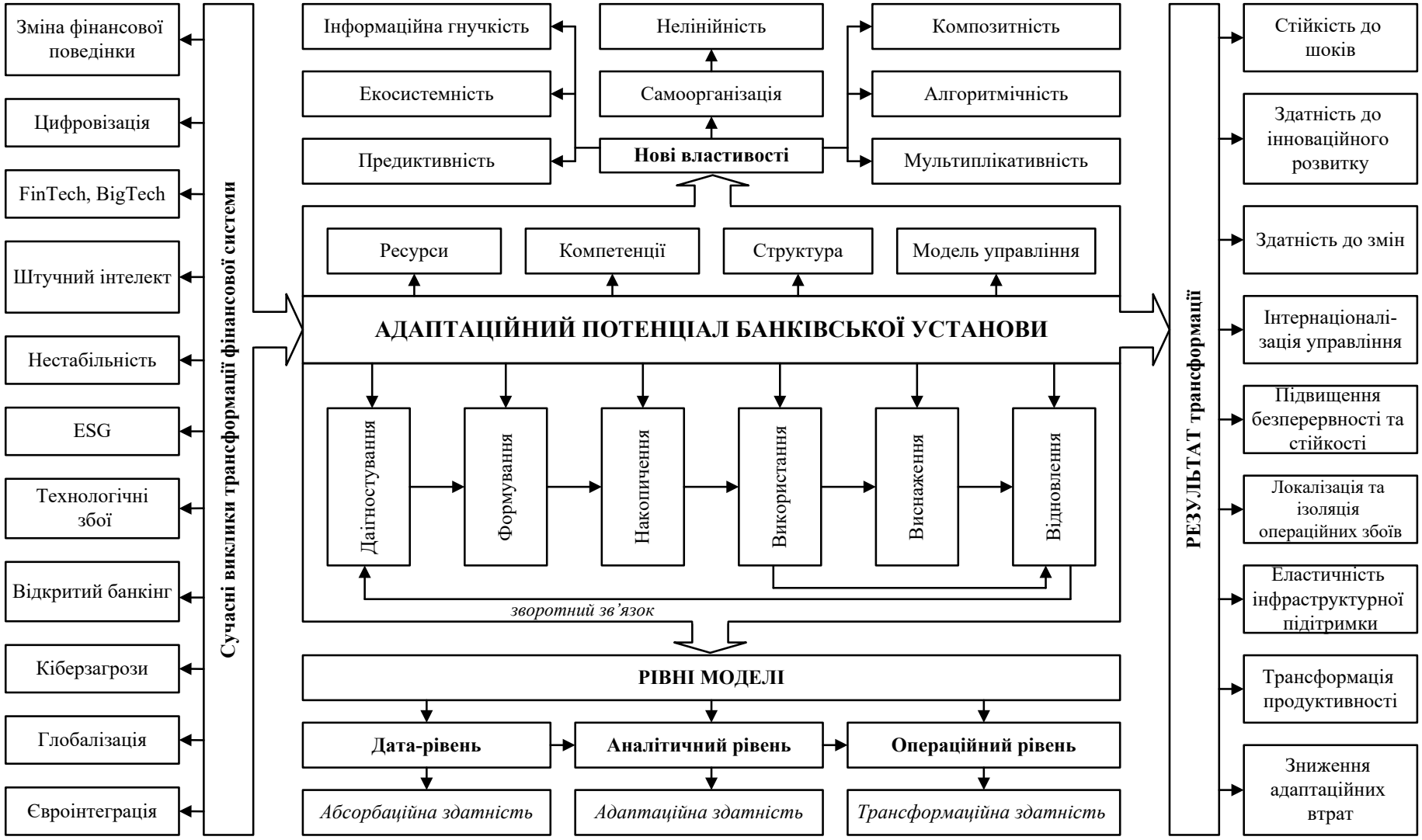


Рис. 3.4 – Модель формування адаптаційного потенціалу банківських установ

Джерело: складено автором.

Окремою складовою моделі є внутрішні передумови адаптації банку до викликів, загроз і можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі. Ці передумови формують адаптаційну спроможність банку, тобто його здатність протидіяти загрозам і використовувати нові можливості для підвищення ефективності діяльності та готовності до подальших змін.

Результатом реалізації моделі має стати підвищення стійкості банківської установи та її спроможності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати витрати, підвищувати прибутковість і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг. Модель має циклічний характер: отримані результати створюють нові можливості й передумови для коригування заходів та подальшого формування адаптаційного потенціалу.

У межах моделі також визначено три рівні, які відіграють ключову роль у її впровадженні та використанні: дата-рівень, аналітичний та операційний рівні.

Дата-рівень передбачає збирання, накопичення, опрацювання й систематизацію інформації про поточний стан банківської установи, її клієнтів, ринок фінансових послуг і діяльність конкурентів. На цьому рівні важливо забезпечити повноту й актуальність даних. Відповідно, значну роль відіграє абсорбційна здатність банку – його спроможність сприймати зовнішню інформацію, опрацьовувати й засвоювати її та використовувати у власній діяльності.

Аналітичний рівень охоплює аналіз накопичених даних, оцінювання тенденцій і визначення закономірностей та можливих наслідків змін. Результати такого аналізу використовуються для підготовки висновків, необхідних для ухвалення управлінських рішень. На цьому етапі керівництво банку визначає пріоритетність виявлених проблем і можливостей, а також напрями діяльності, які насамперед потребують адаптації. З аналітичним рівнем пов’язана адаптаційна здатність банку – його спроможність інтерпретувати зміни й визначати належну реакцію на них.

Операційний рівень моделі передбачає практичне впровадження рішень, ухвалених за результатами аналізу зовнішньої та внутрішньої інформації. Це може передбачати коригування бізнес-процесів, зміну організаційної структури, удосконалення моделі ухвалення управлінських рішень, підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію витрат. Саме на цьому рівні адаптаційні рішення впроваджуються в діяльність банку. Йому відповідає трансформаційна здатність – спроможність банку здійснювати необхідні внутрішні перетворення для підвищення власної стійкості та ефективності.

Результати впровадження таких заходів також аналізуються й ґрунтовно оцінюються, щоб визначити їхню ефективність, пріоритетність і перспективність для подальшого розширення та вдосконалення. Це дає змогу посилювати адаптаційний потенціал і загальну здатність банку функціонувати в умовах складнопрогнозованого зовнішнього середовища.

Таким чином, аналіз сутності моделі формування адаптаційного потенціалу банківських установ, а також особливостей її розроблення та впровадження дає змогу виокремити такі специфічні риси:

– у межах моделі адаптаційний потенціал банківської установи розглядається як цілісна система взаємопов’язаних компонентів, узгоджений розвиток і трансформація яких формують основу для вдосконалення діяльності банку;

– модель ґрунтується на врахуванні внутрішніх характеристик банку, його адаптаційної спроможності та потенційного впливу зовнішнього середовища, зокрема макроекономічних змін, воєнних ризиків і регуляторних трансформацій;

– усі компоненти адаптаційного потенціалу перебувають у тісній взаємодії, що безпосередньо впливає на результативність моделі та потребує розроблення системних заходів. Їх реалізація має сприяти підвищенню стійкості окремих компонентів потенціалу та не створювати суперечностей між ними;

– модель спрямована не лише на формування адаптаційного потенціалу банку, а й на підтримання його довгострокового розвитку, здатності протидіяти непередбачуваним викликам, виявляти слабкі місця та формувати необхідні резерви;

– модель має забезпечувати формування адаптаційного потенціалу відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку банку та узгоджуватися із загальною моделлю його економічного розвитку;

– у межах моделі поєднуються механізми організації процесу формування адаптаційного потенціалу банку та механізми самоорганізації цього потенціалу, які дають змогу окремим його компонентам функціонувати без постійного регулятивного чи управлінського впливу;

– важлива роль у моделі відводиться цифровізації, автоматизації та використанню сучасних інформаційних технологій. Вони формують оновлений контур моделі та відрізняють її від наявних підходів до формування адаптаційного потенціалу;

– результативність моделі визначається не лише рівнем адаптаційного потенціалу, а й адаптаційною спроможністю банківської установи накопичувати цей потенціал і своєчасно використовувати його для підтримання стабільності власного функціонування;

– модель має циклічний характер: досягнуті результати аналізуються та проходять діагностування, а сформовані на їх основі висновки й показники використовуються для ухвалення подальших управлінських рішень щодо розвитку банку та накопичення необхідних резервів і ресурсів;

– модель має абстрактний характер, однак може бути адаптована до діяльності конкретної банківської установи з урахуванням її особливостей і можливостей.

Отже, у межах цього підрозділу дисертації обґрунтовано теоретико-методологічні положення концептуальної моделі формування адаптаційного

потенціалу банківських установ. Визначено, що результативність цього процесу передусім залежить від узгодженого розвитку окремих компонентів потенціалу: фінансового, організаційного, кадрового, інтелектуального, інформаційного, інноваційного, клієнтського та управлінського. Їх поєднання створює передумови для своєчасного реагування банку на зміни зовнішнього середовища та підтримання його фінансової стійкості.

Встановлено, що цифрові технології здатні підвищувати ефективність формування кожного компонента адаптаційного потенціалу та створювати умови для досягнення необхідного рівня його розвитку. Це надає їм особливого значення для підтримання загального розвитку банківської установи та стабільності її функціонування.

Також визначено, що запропонована модель має циклічний і ризик-орієнтований характер та може бути використана в діяльності конкретної банківської установи. Вона передбачає послідовне накопичення інформації про діяльність банку, виявлення його слабких місць і потенційних резервів, визначення пріоритетних напрямів розвитку й оцінювання спроможності їх реалізації. Обґрунтовано, що важливу роль у моделі відіграють механізми організації та самоорганізації формування адаптаційного потенціалу. Їх застосування дає змогу реалізовувати розроблені заходи за допомогою сукупності методів, інструментів і принципів, необхідних для практичного використання моделі в діяльності комерційних банків. Сутність та особливості функціонування цих механізмів будуть розглянуті в наступному підрозділі дисертаційної роботи.

3.2. Механізм формування адаптаційного потенціалу банківської установи

Розвиток банківських установ є складним процесом цілеспрямованої взаємодії багатьох суб'єктів, зокрема власників, топменеджменту та керівників структурних підрозділів, які повинні узгоджено взаємодіяти й реалізовувати стратегічні цілі трансформації поточної бізнес-моделі банку для досягнення чітко визначених і обґрунтованих результатів його довгострокового розвитку. Беззаперечно, будь-які зміни потребують належної уваги до обґрунтування доцільності їх упровадження, а також конкретизації напрямів досягнення нових результатів у межах реалізації відповідної банківської політики. Саме це зумовлює важливість постійного пошуку найбільш ефективних напрямів підтримання стабільності діяльності банку, підвищення результативності його функціонування та ефективності використання доступних фінансових ресурсів з метою побудови стійкої й ефективно функціонуючої банківської бізнес-моделі. Досягнення зазначених цілей у сучасних умовах можливе передусім завдяки швидкій адаптації до нових змін і забезпеченню оперативної реакції на трансформації, що відбуваються у зовнішньому середовищі, зокрема на ринку банківських послуг.

Топменеджмент банківських установ як в Україні, так і в зарубіжних країнах постійно намагається визначати нові напрями оптимізації діяльності, адаптуючись до можливостей і ризиків, пов'язаних із їх упровадженням. Відповідно, особливого значення набуває забезпечення ефективної адаптації банків до внутрішніх і зовнішніх викликів. При цьому питання адаптації діяльності банку має бути інтегроване у стратегічну концепцію його розвитку, щоб відповідні заходи не набували хаотичного характеру, а відповідали цілям, визначеним власниками банківської установи щодо підвищення ефективності її діяльності.

Швидкість змін сучасного зовнішнього середовища, у якому функціонують фінансові установи як в Україні, так і в європейських країнах, об'єктивно зумовлює необхідність трансформації окремих бізнес-процесів, а іноді й загальної бізнес-моделі функціонування комерційних банків. Сьогодні, зважаючи на наявні виклики та можливості цифровізації, значна кількість комерційних банків прагне максимально віртуалізувати власну діяльність, змінюючи усталені протягом багатьох років класичні принципи власного функціонування.

У попередньому підрозділі було розглянуто особливості розроблення сучасної моделі формування адаптаційного потенціалу банківських установ у нових реаліях, що безпосередньо пов'язано зі зміною загальної моделі діяльності комерційних банків. Проте модель являє собою статичний зріз відповідних тенденцій і результатів, які відбуваються або вже відбулися в діяльності банку, зокрема внаслідок зміни моделі його функціонування та системи ухвалення управлінських рішень. Побудова такої моделі протягом певного періоду можлива лише завдяки використанню відповідного механізму формування адаптаційного потенціалу банківської установи. Саме механізм дає змогу детальніше розглянути й обґрунтувати сукупність доступних методів та інструментів, які можуть бути використані для поетапного впровадження змін у сформовану модель діяльності банківської установи.

Дослідження механізмів розвитку, адаптації та трансформації діяльності банківських установ є традиційно важливим науковим питанням, яке досить часто розглядається в наукових працях, присвячених обґрунтуванню нових підходів і концепцій стратегічного розвитку комерційних банків [100; 189; 67; 125; 68, с. 185; 118; 95; 112]. Механізм є одним із ключових способів забезпечення трансформації сформованої моделі діяльності банку з урахуванням нових тенденцій, підходів і викликів. Він відображає можливості, якими володіє банківська установа для зміни власної діяльності відповідно до нових стратегічних орієнтирів.

Дослідження механізмів у межах функціонування банківських установ є складним завданням, оскільки такі механізми істотно відрізняються між собою. У діяльності комерційного банку функціонує значна кількість механізмів, кожен із яких спрямований на регулювання окремих процесів, напрямів або сфер діяльності [92; 203; 16; 106]. Водночас усі вони є складовими єдиного механізму економічного розвитку банківської установи [16, с. 263; 141, с. 350-351; 205, с. 290; 87, с. 173], який має системний характер і відображає сукупність методів, інструментів і ресурсів, що можуть використовуватися власниками, керівниками й топменеджментом банку для впливу на окремі бізнес-процеси, структурні підрозділи та функціональні напрями діяльності з метою формування нових якісних властивостей і досягнення відповідних результатів.

Відповідно, механізм формування адаптаційного потенціалу банківської установи можна розглядати як складову загального механізму її економічного розвитку. Він охоплює передусім ту частину управлінських процесів, яка пов’язана з пристосуванням банку до внутрішніх і зовнішніх змін та флуктуацій, що об’єктивно виникають у процесі його функціонування і можуть як позитивно, так і негативно впливати на стабільність діяльності комерційного банку.

На рис. 3.5 відображено схему механізму формування адаптаційного потенціалу банківської установи в умовах трансформації фінансової системи. Розглянемо структуру цього механізму детальніше з позицій теоретичного та прикладного підходів.

Таким чином, можемо констатувати, що механізм формування адаптаційного потенціалу банківської установи являє собою сукупність взаємопов’язаних елементів, взаємодія яких забезпечує формування, мобілізацію, розвиток і реалізацію ресурсів, резервів, компетентностей та організаційних можливостей банку з метою його адаптації до змін, протидії загрозам і забезпечення довгострокового розвитку.

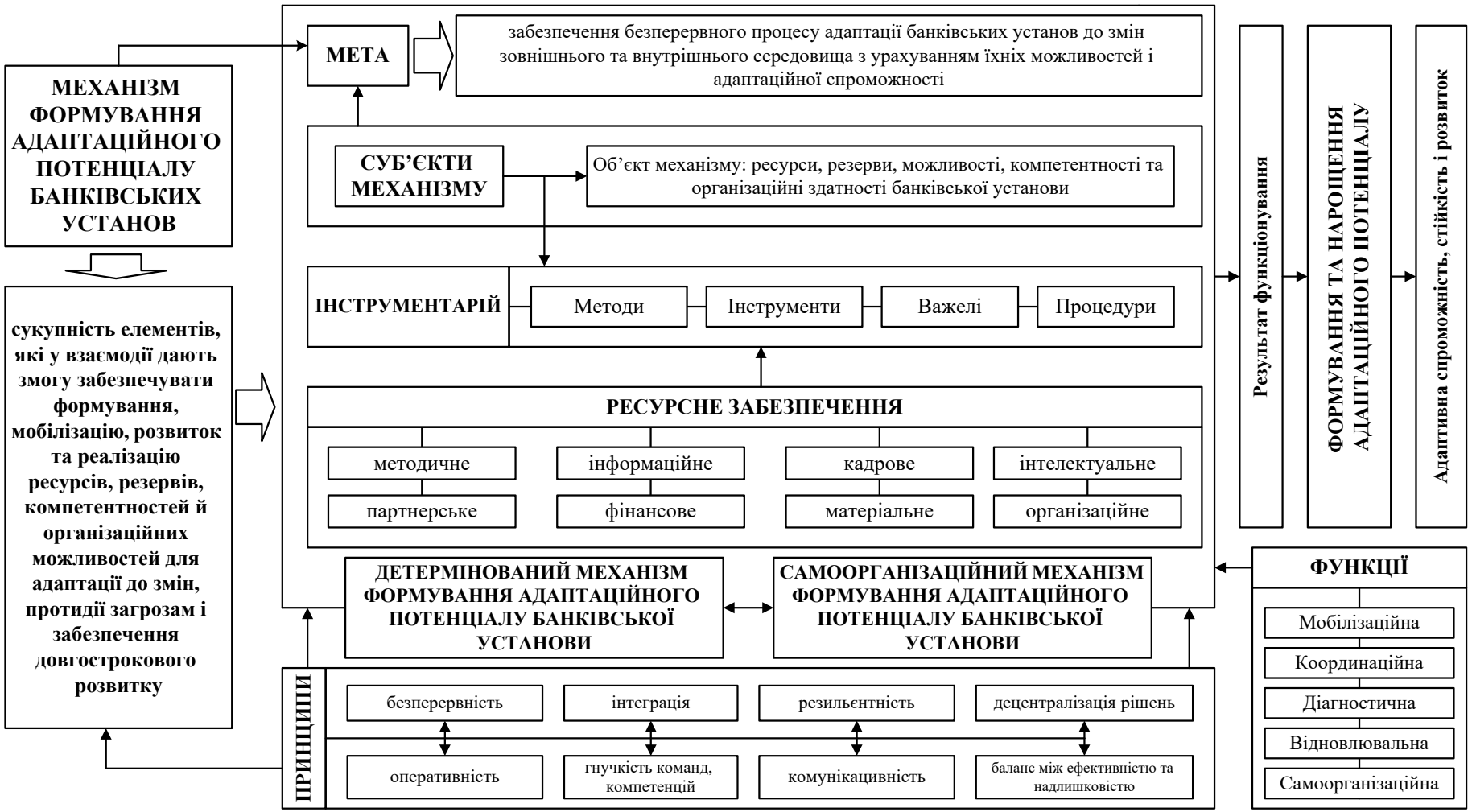


Рис. 3.5 – Механізм формування адаптаційного потенціалу банківських установ в умовах трансформації фінансової системи

Джерело: складено автором з урахуванням [111; 132; 133;]

Важливу роль у функціонуванні такого механізму відіграють його суб’єкти, якими є власники, топменеджмент банківської установи та керівники її структурних підрозділів. Саме вони здійснюють управлінський вплив на процеси формування й використання ресурсів, резервів, можливостей, компетентностей та організаційних здатностей, що створюються в межах банку. Такий вплив реалізується на основі використання сукупності методів, інструментів, важелів і процедур та має постійний динамічний характер.

Функціонування механізму формування адаптаційного потенціалу потребує відповідного ресурсного забезпечення, зокрема методичного, інформаційного, фінансового, партнерського, кадрового, матеріального, інтелектуального й організаційного. Отже, у межах цього механізму використовується широкий спектр ресурсів, необхідних для забезпечення стабільного функціонування комерційного банку, його розвитку та створення передумов для формування належного рівня адаптаційного потенціалу.

Окреслений механізм є інтегративним утворенням, оскільки складається з декількох взаємопов’язаних механізмів. На нашу думку, насамперед доцільно виокремити детермінований механізм формування адаптаційного потенціалу банківської установи та самоорганізаційний механізм його формування. Розглянемо їхню сутність детальніше.

Детермінований механізм формування адаптаційного потенціалу банківської установи ґрунтується на цілеспрямованому управлінському впливі, який здійснюється суб’єктами механізму на його основні об’єкти. Використання цього механізму дає змогу координувати заходи, спрямовані на посилення адаптаційної спроможності банку, ефективніше використовувати наявні ресурси, спрямовувати їх на пріоритетні напрями та контролювати результативність їх використання.

Зазначений механізм набуває особливого значення у випадках, коли виникає потреба в оперативному втручанні у бізнес-процеси, забезпеченні централізованої реакції та швидкому ухваленні управлінських рішень.

Зокрема, це стосується необхідності підвищення рівня фінансової стійкості банку, підтримання належної ліквідності, забезпечення безперервності його діяльності та своєчасного виконання регуляторних вимог.

Детермінований механізм передбачає наявність складної системи прийняття управлінських рішень, що ґрунтується на аналітичній інформації про виявлені зміни та загрози, а також на оцінюванні їх потенційного деструктивного впливу на діяльність банку загалом або окремі компоненти його функціонування. У межах цього механізму визначаються цілі адаптації, розробляються відповідні заходи, здійснюється розподіл ресурсів і відповідальності за їх використання, а також формується порядок розроблення та реалізації рішень, спрямованих на підтримання належного рівня фінансової незалежності банку й забезпечення стабільності його довгострокового розвитку.

Важливим елементом детермінованого механізму є зворотний зв’язок, який дає змогу його суб’єктам аналізувати результати застосування відповідних методів та інструментів і приймати необхідні коригувальні рішення. Такі рішення спрямовані на підвищення ефективності використання визначених методів, інструментів і ресурсів, а також на усунення виявлених відхилень від установлених цілей та орієнтирів.

Серед основних методів детермінованого механізму, на нашу думку, доцільно виокремити такі:

– програмно-цільовий метод, який використовується для конкретизації цілей адаптації, визначення строків їх досягнення та встановлення показників оцінювання результатів;

– планування та прогнозування, що передбачають розроблення сценаріїв і планів дій відповідно до потенційних змін зовнішнього середовища, внутрішнього стану банку та визначених стратегічних орієнтирів;

– нормативний метод, який ґрунтується на використанні встановлених планів, стандартів, внутрішніх нормативів і процедур реагування на різні стани функціонування банківської установи та системи її управління;

– організаційний метод, сутність якого полягає в розподілі повноважень і відповідальності, перегляді організаційної структури банку, а також уточненні функціонального навантаження його структурних підрозділів;

– бюджетування та фінансове планування, що застосовуються для розподілу фінансових ресурсів, визначення необхідних витрат і формування показників оцінювання ефективності їх використання;

– ризик-орієнтований метод, спрямований на визначення ризиків, оцінювання ймовірності їх виникнення у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також аналіз потенційних втрат, яких може зазнати банківська установа внаслідок несвоєчасного реагування на кризові ситуації;

– методи контролю та моніторингу, які використовуються для відстеження виконання прийнятих рішень, дотримання плану їх реалізації та зіставлення фактичних результатів із визначеними плановими показниками [7; 183; 41; 80; 214].

Таким чином, методи та інструменти детермінованого механізму дають змогу забезпечити керованість процесу формування адаптаційного потенціалу, тобто трансформувати визначені цілі й положення відповідної моделі в конкретні завдання зі встановленням строків виконання та відповідальних осіб. За своєю сутністю цей механізм є класичним механізмом управлінського впливу на економічні процеси та відносини з метою досягнення визначених результатів. Важливою його складовою є постійний моніторинг процесів, процедур і взаємодій, що відбуваються в межах банківської установи.

Детермінований механізм є об’єктивно необхідним елементом функціонування будь-якого суб’єкта господарювання, оскільки безпосередньо пов’язаний із необхідністю постійного прийняття управлінських рішень, спрямованих на стимулювання розвитку такого суб’єкта з урахуванням його можливостей і потенційних загроз.

Проте специфіка функціонування банківської установи як окремого економічного суб’єкта полягає в тому, що в сучасних умовах значна частина внутрішніх процесів може відбуватися без безпосереднього цілеспрямованого

впливу суб’єктів управління на кожен окремий об’єкт. Це пов’язано передусім з особливостями діяльності комерційних банків, які є складними організаційно-економічними структурами, у функціонуванні яких провідну роль відіграють інформаційні та інтелектуальні ресурси.

Відповідно, в умовах швидких і непередбачуваних змін важливого значення набувають ініціативність працівників, їхня спроможність створювати інноваційні продукти, оперативно взаємодіяти з іншими працівниками, а також знаходити та реалізовувати альтернативні рішення без детальної попередньої регламентації на рівні всієї банківської установи. Саме такі процеси формують підґрунтя для розвитку самоорганізаційних засад діяльності банку [240; 119; 234].

Незважаючи на жорстку регламентацію діяльності банківських установ із боку регуляторів, у їхніх межах є значний простір для функціонування самоорганізаційних процесів. Наявність таких процесів посилює здатність банку генерувати інноваційні ідеї, розробляти нові фінансові продукти, удосконалювати внутрішні бізнес-процеси, підвищувати якість клієнтського обслуговування та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Саме це зумовлює необхідність розгляду самоорганізаційного механізму формування адаптаційного потенціалу банківської установи, особливостей його побудови, а також основних методів і принципів функціонування [229; 233; 227]. На рис. 3.6 відображено модель такого механізму.

Отже, самоорганізаційний механізм формування адаптаційного потенціалу банківської установи являє собою частину загального механізму формування адаптаційного потенціалу банківської установи, у межах якого через сукупність методів, інструментів, алгоритмів, процесів та автоматичних рішень відбувається самовідновлення адаптаційного потенціалу без постійного директивного впливу працівників банківської установи та на основі результатів аналізу зворотного зв’язку.

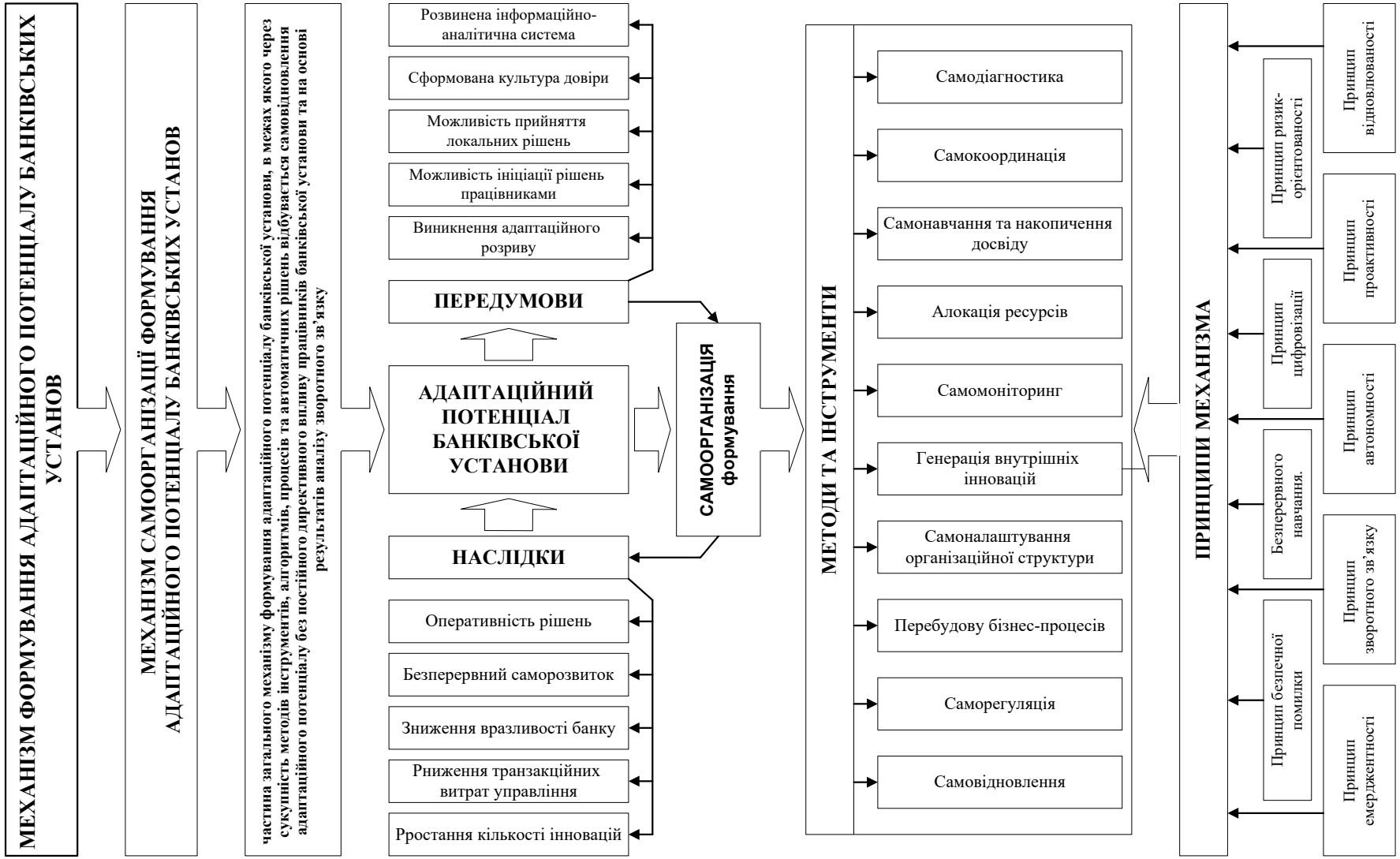


Рис. 3.6 – Самоорганізаційний механізм формування адаптаційного потенціалу банківської установи

Джерело: складено автором.

184

Таким чином, самоорганізаційний механізм формування адаптаційного потенціалу банківської установи є невід'ємною складовою її розвитку та об'єктивно зумовлений специфікою господарської діяльності комерційного банку. Його функціонування визначається низкою передумов, значення яких у сучасних умовах постійно зростає. До основних передумов розвитку самоорганізаційного механізму доцільно віднести наявність розвиненої інформаційно-аналітичної системи, сформованої культури довіри, децентралізації процесів ухвалення управлінських рішень, підтримки ініціативних пропозицій працівників, належного рівня цифрових компетентностей і готовності персоналу до інноваційної діяльності [236; 201; 121].

Розвиток і поглиблення зазначених передумов є важливою умовою вдосконалення самоорганізаційного механізму та посилення його позитивного впливу на процес формування адаптаційного потенціалу банківської установи. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню спроможності банку стабільно функціонувати, своєчасно реагувати на зміни та забезпечувати власний розвиток у нестабільних умовах.

Серед специфічних рис самоорганізаційного механізму формування адаптаційного потенціалу банківських установ, на наш погляд, доцільно виокремити такі:

1) обмеження централізованої регламентації процесу ухвалення управлінських рішень – самоорганізаційний механізм передбачає можливість самостійного прийняття рішень працівниками та структурними підрозділами в межах наданих їм повноважень і визначеної відповідальності. Це дає змогу оперативніше реагувати на проблеми та можливості, які виникають у процесі діяльності банку;

2) важливим джерелом формування адаптаційного потенціалу є здатність працівників самостійно виявляти проблеми, ідентифікувати потенційні ризики та загрози, а також генерувати нові ідеї й рішення. Такі рішення можуть стосуватися вдосконалення бізнес-процесів, упровадження

нових алгоритмів роботи, підвищення якості обслуговування клієнтів, протидії загрозам або зменшення негативних наслідків їх реалізації для стабільного функціонування комерційного банку;

3) особливістю самоорганізаційного механізму є передача частини відповідальності за прийняті рішення окремим структурним підрозділам і працівникам. Відповідні підрозділи можуть самостійно розробляти пропозиції, обґрунтовувати необхідність їх упровадження та подавати на затвердження керівництву. Такий підхід дає змогу збалансувати управлінські повноваження та відповідальність за результати ухвалення рішень;

4) самоорганізаційний механізм передбачає гнучкість у формуванні робочих і міжфункціональних команд. Такі команди можуть створюватися для розв'язання конкретних завдань або проблем і включати працівників різних структурних підрозділів. Це дає змогу залучати саме тих фахівців, компетентності та досвід яких є необхідними для вирішення відповідної проблеми. Важливого значення при цьому набувають обмін даними й інформацією між підрозділами, а також використання цифрових технологій, що забезпечують ефективну комунікацію та спільну роботу;

5) самоорганізаційний механізм функціонує переважно на основі мобілізації внутрішніх ресурсів і потенціалу банківської установи. Йдеться про використання кадрових, інтелектуальних, інформаційних, організаційних та інших ресурсів, які вже сформовані в межах банку. Їх розвиток і ефективне поєднання створюють передумови для формування нових можливостей, підтримання стабільної діяльності та забезпечення функціонування загального механізму формування адаптаційного потенціалу;

6) самоорганізаційний механізм характеризується нелінійністю та складністю оцінювання його поточного стану. Це зумовлено тим, що значна частина процесів у його межах формується не лише на основі заздалегідь визначених планів, а й під впливом ситуативних рішень, ініціатив працівників та взаємодії між різними суб'єктами. Працівники можуть ухвалювати рішення з

урахуванням власного досвіду, професійної мотивації, особливостей взаємодії з клієнтами та конкретних умов функціонування структурного підрозділу;

7) самоорганізаційний механізм найбільш ефективно функціонує за умови формування сприятливого інноваційного клімату в банківській установі. Такий клімат передбачає підтримку творчих та інноваційних працівників, заохочення професійної ініціативи, створення умов для експериментування та позитивне сприйняття обґрунтованих нововведень. Ініціативність працівників і готовність брати на себе відповідальність є важливою основою функціонування цього механізму. Чим більш розвиненою є відповідна організаційна культура, тим помітнішим стає вплив самоорганізаційного механізму на діяльність банку та його структурних підрозділів;

8) важливу роль у розвитку самоорганізаційного механізму відіграють формальні та неформальні канали комунікації. Неформальна взаємодія між працівниками та структурними підрозділами може створювати підґрунтя для розроблення нових підходів до організації роботи, вдосконалення процесів продажу банківських продуктів, підвищення якості обслуговування клієнтів і впровадження нових технологій надання фінансових послуг. Водночас такі комунікації мають доповнювати, а не замінювати формалізовані процедури управління та контролю;

9) самоорганізаційний механізм є доповненням до детермінованого механізму формування адаптаційного потенціалу банківської установи. Він не скасовує централізоване управління, стратегічне планування та контроль, а створює додаткові можливості для розвитку адаптаційного потенціалу. Його функціонування посилює загальний механізм формування такого потенціалу за рахунок гнучкості, ініціативності, швидкості реакції та здатності до самокоригування;

10) самоорганізаційний механізм особливо важливий в умовах швидкозмінного та непередбачуваного зовнішнього середовища. У таких умовах окремі чинники можуть одночасно створювати для банку нові

можливості й формувати додаткові загрози. Здатність працівників і структурних підрозділів швидко реагувати на такі зміни, обмінюватися інформацією та самостійно знаходити способи розв'язання проблем підвищує стійкість банківської установи та її спроможність до подальшого розвитку.

Отже, самоорганізаційний механізм формування адаптаційного потенціалу банківської установи за своєю природою є динамічною системою, у межах якої відбувається взаємодія між працівниками, власниками, топменеджментом і структурними підрозділами на основі руху інформаційних, фінансових, інтелектуальних та кадрових ресурсів. У результаті такої взаємодії забезпечуються самостійний пошук рішень, розроблення інноваційних ідей, створення нових продуктів і технологій, а також удосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

Функціонування цього механізму дає змогу підвищити конкурентоспроможність банку, якість фінансових послуг, гнучкість ухвалення управлінських рішень і швидкість реагування на зміни. Це набуває особливого значення в умовах активного використання цифрових технологій, які потребують сформованої інноваційної корпоративної культури, високого рівня цифрових компетентностей працівників і здатності банківської установи швидко адаптуватися до нових можливостей і вимог цифрового середовища.

Відповідно, методологічне обґрунтування функціонування механізму формування адаптаційного потенціалу банківських установ вимагає і розробки прикладних аспектів забезпечення дієвості такого механізму, а також визначення ролі самоорганізаційного механізму у процесі формування зазначеного потенціалу. Саме тому розглянемо окремі практичні напрями підвищення ефективності функціонування зазначених механізмів.

На наше переконання, комерційний банк у сучасних умовах для підвищення ефективності функціонування механізму формування адаптаційного потенціалу може використовувати такі заходи.

1. Розробляти систему планування адаптації банку до внутрішніх і зовнішніх загроз, затверджувати плани адаптаційних заходів, визначати цілі та терміни їх реалізації. Особливо важливо переглядати такі плани в умовах виникнення складних зовнішніх загроз, які значною мірою впливають на стабільність роботи банку.

2. Удосконалювати систему планування капіталу та фінансових показників, використовувати стресові сценарії для того, щоб розуміти, наскільки банк володіє необхідними ресурсами та запасами для протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам. Такий аналіз також дозволяє частково оцінити наявний адаптаційний потенціал і можливості його використання в різних умовах функціонування банківської установи.

3. Необхідно постійно передбачати формування відповідних капітальних буферів, тобто необхідних запасів капіталу для підтримки стабільності банку, а також визначати джерела їх поповнення. При цьому необхідно враховувати чинні вимоги Національного банку України, відповідно до яких банківські установи змушені адаптуватися до нових умов здійснення своєї діяльності.

4. Посилювати ефективність функціонування підрозділів, які відповідають за управління кредитним ризиком, з метою більш якісного оцінювання кредитних ризиків та встановлення їхнього прийнятного рівня. Це доцільно реалізовувати через постійне підвищення рівня транспарентності процедур перевірки позичальників, моніторинг якості кредитного портфеля та вдосконалення роботи з проблемною заборгованістю.

5. Важливим також є перегляд підходів до прийняття управлінських рішень у частині кредитування окремих позичальників, спрямування коштів на фінансування реального сектору економіки, енергетичних проєктів, підприємств оборонно-промислового комплексу й інших напрямів, які стають актуальними й формують нові можливості для отримання банківськими установами додаткових доходів.

6. Банківська установа повинна спрямовувати фінансові та інвестиційні ресурси на підтримку надійності власної цифрової інфраструктури для забезпечення безперебійності надання найбільш затребуваних фінансових послуг, насамперед платіжних, а також стабільної роботи мобільних застосунків та особистих кабінетів клієнтів. Відповідно, це передусім вимагає інвестування ресурсів у функціонування IT-систем, закупівлю необхідного електричного обладнання, розвиток систем підтримки зв'язку в умовах відсутності електропостачання, забезпечення стабільності роботи серверів, резервних каналів зв'язку та систем зберігання інформації.

7. Формування адаптаційного потенціалу в сучасних умовах також вимагає впровадження дієвих систем кіберзахисту банківських установ. Відповідно, необхідними є значні інвестиції у підтримку ефективної роботи відповідних структурних підрозділів, а також взаємодія із зовнішніми компаніями, які мають відповідний досвід та можуть сприяти забезпеченню належного рівня кібербезпеки комерційних банків. Особливо актуальним це є сьогодні в умовах постійних блекаутів, кібератак та зовнішнього втручання в роботу органів державної влади й комерційних банків, що може призводити до непередбачуваних наслідків, перебоїв у роботі, виникнення технічних проблем та зниження стабільності функціонування банківської установи.

8. Важливим є розроблення дієвих систем аналізу зовнішнього середовища та виявлення потенційних загроз, які можуть мати латентний характер, бути не одразу очевидними, проте з часом перетворюватися на реальні загрози та негативно впливати на фінансовий стан банківської установи. Для цього банки повинні розробляти власну методологію, визначати критерії, показники та параметри, аналіз яких дає можливість комплексно оцінювати стан зовнішнього середовища, а також діяльність тих суб'єктів, з якими взаємодіє банк, насамперед основних позичальників. Саме детальний аналіз такого середовища дає можливість передбачати потенційні ризики, а отже, завчасно розробляти заходи протидії відповідним загрозам.

9. Важливим елементом ефективного функціонування механізму формування адаптаційного потенціалу є також розробка планів кадрового забезпечення, підвищення кваліфікації працівників та розвиток необхідних компетентностей, особливо з урахуванням сучасних умов, дефіциту висококваліфікованих фахівців та недостатньо швидкої адаптації діючих систем підготовки кадрів до нових викликів. Важливим є формування кадрового резерву, особливо за такими напрямами, як інформаційна безпека, оцінювання фінансових ризиків, цифрові технології тощо.

Окреслені напрями є важливими елементами функціонування детермінованого механізму формування адаптаційного потенціалу банківських установ і вимагають відповідних управлінських рішень, дій та стратегій, розробка і впровадження яких загалом повинні сформувати сприятливі умови для нарощення такого потенціалу, а відповідно, і спроможності банку протидіяти зовнішнім загрозам, використовувати наявні можливості для подальшого розвитку та забезпечувати підвищення власного рівня резилієнтності.

При цьому, як уже зазначалося, самоорганізаційний механізм формування адаптаційного потенціалу банківських установ також відіграє важливу роль у цьому процесі. Керівництво банківської установи через певну систему управлінських заходів у межах детермінованого механізму може сприяти формуванню такого механізму, а надалі забезпечувати мінімальне втручання в його функціонування, отримуючи при цьому додаткові можливості для підтримки стабільності діяльності банку. Серед практичних заходів підвищення ефективності самоорганізаційного механізму, на наше переконання, доцільно виокремити такі:

– делегування повноважень щодо прийняття окремих рішень структурним підрозділам та працівникам, визначення кола тих питань, які вони можуть вирішувати самостійно, використовуючи власний досвід, професійні знання та власне бачення шляхів вирішення відповідних проблем;

– сприяти створенню міжфункціональних робочих груп через розробку відповідних інформаційних механізмів і підтримку належної корпоративної культури, що дозволить працівникам усвідомлювати можливість об'єднання власних зусиль, знань і досвіду з іншими працівниками у процесі вирішення нових завдань, розробки тактичних та стратегічних рішень;

– доцільно побудувати дієву модель акумулювання та оцінювання ініціатив працівників, збору інформації про ті проблеми, з якими вони стикаються у своїй роботі та у процесі надання банківських послуг. Це є особливо важливим для прийняття подальших управлінських рішень щодо зміни підходів до вирішення таких проблем;

– розвивати культуру відкритої комунікації, за якої повідомлення про помилки, ризики та недоліки не призводить одразу до покарання працівників, а відповідні ситуації більш детально аналізуються, з'ясовуються об'єктивні причини їх виникнення та можливості вирішення на відповідних рівнях функціонування банківської установи. При цьому відповідальність за свідоме порушення встановлених правил повинна залишатися чітко визначеною;

– підтримувати ініціативи керівників структурних підрозділів щодо самодіагностики їх функціонування, залучення інших фахівців для проведення відповідного оцінювання та формування нових рекомендацій щодо вдосконалення роботи таких підрозділів і розвитку їхніх функціональних можливостей;

– залучати безпосередньо фахівців, які займаються операційною діяльністю, до процсів аналізу та розробки управлінських рішень щодо вдосконалення окремих операційних процесів, тестування змін та оцінювання розроблених рішень з позиції зручності їх використання у практичній роботі та у процесі надання фінансових послуг;

– створювати умови для випробування інноваційних рішень і підходів, що сприятиме підвищенню ініціативності працівників, які розумітимуть наявність проміжного етапу між висуненням інноваційної ідеї, її безпосереднім впровадженням та отриманням потенційного позитивного або негативного результату;

– удосконалювати систему мотивації працівників за розробку інноваційних ідей, активне залучення до процесів самовдосконалення діяльності банківської установи, розробку нових рішень і підходів до підвищення ефективності функціонування структурних підрозділів, здійснення окремих бізнес-процесів та вдосконалення системи ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, самоорганізаційний механізм функціонує насамперед у тих умовах, коли працівники банківської установи мають реальні можливості виявляти проблеми, ініціювати зміни, пропонувати власні рішення щодо розвитку комерційного банку. Формування відповідної культури інноваційного розвитку є важливим елементом нарощення адаптаційного потенціалу банку та підвищення його конкурентоспроможності з урахуванням наявних регуляторних обмежень.

У сучасних умовах саме цифрові технології починають відігравати важливу роль у підвищенні ефективності функціонування самоорганізаційного механізму та формуванні адаптаційного потенціалу банківських установ. Цифрові технології дають змогу значною мірою автоматизувати окремі процеси збору та оцінювання інноваційних ідей, моделювати процеси їх впровадження, оцінювати можливі результати та розраховувати необхідні ресурси для їх реалізації.

Роль цифрових технологій у функціонуванні самоорганізаційного механізму формування адаптаційного потенціалу банківської установи полягає в наступному:

– формування єдиної інформаційної основи для забезпечення обміну даними між структурними підрозділами та їх спільного використання;

– підтримка швидкого обміну інформацією між працівниками, керівниками банку та окремими структурними підрозділами;

– автоматизація прийняття окремих управлінських рішень у частині надання фінансових послуг клієнтам та управління внутрішніми процесами;

– автоматичне виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз на основі використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволяє підвищити оперативність реагування на них і загалом стійкість банківської установи;

– підтримка внутрішніх комунікацій між структурними підрозділами за допомогою відповідних корпоративних месенджерів і платформ, що спрощує взаємодію та обмін даними;

– цифрові технології дають змогу автоматизувати аналіз зовнішнього середовища, оцінювати фінансовий стан клієнтів, особливо найбільших позичальників, що є важливим для підтримки прийнятного рівня кредитного ризику;

– також використання цифрових технологій дає змогу більш оперативно розраховувати окремі показники на основі розробленої методології та автоматично надавати відповідну інформацію керівникам структурних підрозділів, власникам і топменеджменту банку, тим самим мінімізуючи вплив людського чинника на підготовку таких даних та підвищуючи їхню об'єктивність;

– в онлайн-режимі цифрові технології можуть забезпечувати постійний моніторинг фінансового стану та результатів діяльності банківської установи, порівнювати відповідні показники зі стратегічними цільовими параметрами, надавати керівництву інформацію про потенційні збої, загрози, відхилення фактичних результатів від запланованих значень, їх недовиконання або перевиконання;

– цифрові технології дають змогу значною мірою автоматизувати обслуговування клієнтів через використання чатботів, технологій штучного інтелекту та цифрових помічників. Це дозволяє вивільняти частину робочого часу працівників і спрямовувати його на виконання більш складних інтелектуальних завдань, а також створює можливості для їхнього професійного розвитку та перекваліфікації, зокрема у фахівців із кіберзахисту, аналітики даних та інших актуальних напрямів;

– підвищення гнучкості адаптації банку до нових реалій через використання автоматизованих систем аналізу не лише фінансової, а й інших складових його діяльності, розробку рекомендацій щодо зміни структури фінансових продуктів, каналів обслуговування та інших аспектів роботи для посилення стійкості комерційного банку;

– сприяння зниженню трансакційних витрат через автоматизацію пошуку та обробки інформації, підготовки документів, укладання угод і контролю за правильністю їх оформлення;

– підвищення ефективності планування, прогнозування та оптимізації використання ресурсів, їх раціонального перерозподілу між структурними підрозділами та окремими бізнес-процесами [232; 237; 86; 32; 144; 145;].

Таким чином, цифрові технології насамперед у межах самоорганізаційного механізму формування адаптаційного потенціалу банківської установи дають змогу значною мірою автоматизувати окремі операційні процеси та діяльність фахівців, що в підсумку позитивно впливає на ефективність роботи банку. Їх використання сприяє зменшенню рутинності виконуваних операцій та потреби у здійсненні значної кількості функцій у ручному режимі. При цьому розширюються можливості аналізу внутрішньої та зовнішньої інформації, яку можуть отримувати фахівці й керівництво для прийняття управлінських рішень. Завдяки використанню цифрових технологій окремі рішення можуть прийматися автоматизовано або можуть розроблятися різні сценарії їх прийняття з подальшим наданням відповідної інформації керівництву для розгляду та ухвалення остаточного рішення.

Цифрові технології сьогодні відіграють дедалі помітнішу роль у самоорганізації діяльності банківської установи. Водночас значення самоорганізаційного механізму у формуванні адаптаційного потенціалу банку також постійно зростає, оскільки сучасні технології дають змогу поєднувати інтелектуальний потенціал працівників, розробляти нові підходи до трансформації системи прийняття управлінських рішень, змінювати підходи до розробки фінансових продуктів, автоматично формувати пропозиції щодо

перегляду умов їх надання, розширення або скорочення кількості таких продуктів для різних груп клієнтів. При цьому на основі аналізу зовнішнього середовища вони також можуть сприяти визначенню нових напрямів діяльності та розробці відповідних моделей бізнес-процесів для підвищення ефективності роботи банку. На наше переконання, використання цифрових технологій у процесах самоорганізації буде лише зростати, що суттєво впливатиме на трансформацію класичної моделі діяльності банку та підходів до нарощення його адаптаційного потенціалу. Саме тому виникає необхідність розробки відповідних підходів до застосування таких технологій і побудови комплексного механізму самоорганізації значної кількості операційних процесів у межах комерційного банку.

Отже, у межах підрозділу 3.2 дисертації основна увага була сфокусована на дослідженні механізму формування адаптаційного потенціалу банківської установи. Це було реалізовано через детальний розгляд його сутності, передумов формування та функціонування, а також компонентного складу. Встановлено, що важливу роль у цьому процесі відіграють детермінований та самоорганізаційний механізми, які суттєво відрізняються між собою за змістом і роллю в розвитку банківської установи. Відповідно, було розглянуто особливості функціонування кожного з них та з'ясовано їх значення для підвищення стійкості банків до зовнішніх і внутрішніх викликів. Також увагу було сфокусовано на дослідженні впливу цифрових технологій на розвиток самоорганізаційних процесів у банківських установах та визначено, що такі технології володіють значними можливостями щодо підвищення ефективності відповідного механізму. Водночас забезпечити цілісний підхід до нарощення адаптаційного потенціалу банківської установи в сучасних умовах можливо лише через розробку відповідних стратегічних засад, прийняття стратегічних рішень і загалом побудову цілісної стратегії, яка враховуватиме основні напрями розвитку банку. Саме тому стратегічні положення щодо побудови дієвої моделі формування та нарощування адаптаційного потенціалу банківської установи будуть розглянуті в наступному підрозділі дисертації.

3.3. Стратегічні напрямки підвищення адаптаційної спроможності банківських установ в Україні

У сучасних умовах комерційні банки змушені пристосовуватися до трансформаційних процесів, які відбуваються у фінансовій системі. Як уже зазначалося, такі процеси значною мірою зумовлюються не лише наявними умовами економічної, політичної та соціальної нестабільності, безпековими чинниками, а й інноваційним прогресом, технологічними змінами, змінами фінансової поведінки споживачів фінансових послуг. Відповідно, за таких умов комерційні банки повинні не лише створювати умови для формування достатнього рівня адаптаційного потенціалу, але й забезпечувати можливості його ефективного використання з метою підтримання власної стабільної діяльності, забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності та формування загалом фундаменту для подальшого стабільного розвитку. При цьому наявність значних резервів, доступних ресурсів, компетентностей та можливостей не завжди забезпечує належний рівень адаптаційної спроможності банківської установи, оскільки значною мірою вона також визначається ефективністю функціонування системи ухвалення управлінських рішень.

Процеси формування та нарощування адаптаційного потенціалу банківських установ, удосконалення системи управління потребують визначення відповідних стратегічних напрямів, які повинні бути гармонійно поєднані із заходами загальної стратегії розвитку банку, напрямами цифрової стратегії за її наявності. Саме реалізація цих стратегій забезпечує, зокрема, формування основи для розвитку адаптаційного потенціалу. Відповідно, особливого значення набуває забезпечення узгодженості між стратегічними цілями розвитку банківської установи та заходами, які спрямовані на підвищення її здатності протидіяти зовнішнім і внутрішнім кризовим явищам.

Враховуючи окреслене, на наше переконання, актуальним стає питання обґрунтування стратегічних напрямів підвищення адаптаційної спроможності банківських установ, насамперед в Україні, які повинні враховувати сучасний

стан функціонування таких банків, нові потенційні ризики, які сьогодні виникають і можуть виникати в майбутньому як у зовнішньому середовищі, так і всередині банку, зокрема під впливом екзогенних чинників. Відповідно, це вимагає приділення більшої уваги вибору стратегій формування адаптаційного потенціалу банківської установи в умовах сучасних трансформаційних змін. Зазначені питання будуть розглянуті в межах цього підрозділу дисертаційної роботи.

Стратегія банківської установи являє собою систему довгострокових цілей, пріоритетних напрямів розвитку та відповідних управлінських заходів, реалізація яких спрямована на забезпечення ефективного функціонування банку, зміцнення його конкурентних позицій і досягнення визначених результатів діяльності з урахуванням наявних ресурсів та умов.

Беззаперечно, важливою складовою такої стратегії є не лише розроблення напрямів подальшого розвитку банківської установи, але й упровадження довгострокових заходів для підтримання стабільності роботи банку, безперервності надання фінансових послуг, обслуговування наявних клієнтів та залучення потенційних споживачів банківських послуг. Питання визначення стратегічних аспектів формування адаптаційного потенціалу насправді є для банківських установ доволі складним. З одного боку, ці установи мають можливість використовувати отримані від інших економічних суб’єктів кошти для їх подальшого вкладення у кредитні та інвестиційні проєкти й отримання доходу, що фактично відповідає меті, заради якої вони були створені. З іншого боку, і історичний досвід це підтверджує, певну частину отриманих коштів банківським установам варто спрямовувати на формування власних резервів, які самі по собі не забезпечують отримання прибутку, проте створюють певний запас міцності, що може використовуватися в разі настання кризових ситуацій.

Саме така суперечність і визначає складність розроблення дієвих заходів формування адаптаційного потенціалу банку, впровадження яких, з одного боку, дозволяло б максимально ефективно використовувати залучені кошти, за

користування якими банк сплачує їхнім власникам, а з іншого — підтримувати власну стабільну роботу. Саме пошук оптимальних рішень та оптимального співвідношення між резервуванням і використанням залучених та власних ресурсів є одним із найбільш важливих завдань стратегічного планування діяльності комерційних банків.

На рис. 3.7 представлено модель узгодження використання ресурсів і формування резервів у процесі формування адаптаційного потенціалу банківської установи.

Окреслена схема відображає процес формування адаптаційного потенціалу банку фактично через узгодження двох взаємопов'язаних напрямів: використання ресурсів для поточної діяльності та розвитку, а також створення резервів для забезпечення адаптації і стійкості банку до різних за своєю природою загроз. Фактично раціональність прийняття рішень щодо узгодження цих напрямів є основою для підтримання стабільного розвитку банківської установи насамперед у довгостроковій перспективі.

У межах схеми центральне місце посідає компонент стратегічного узгодження використання ресурсів і формування адаптаційних резервів. Його реалізація вимагає проведення детальної аналітичної оцінки фінансового стану банку, ґрунтовного аналізу зовнішнього середовища та безпосереднього дослідження потенційних джерел виникнення внутрішніх загроз, які можуть негативно впливати на результативність та безперервність функціонування банку. Результатом такого узгодження є пошук балансу між ресурсами, спрямованими на розвиток, і тими ресурсами, які передбачені для забезпечення стійкості комерційного банку. Відповідно, такий баланс впливає на рівень адаптаційного потенціалу банку і загалом визначає його стратегію щодо формування такого потенціалу, а отже, і підходи до реагування та протидії викликам, загрозам і небезпекам, які виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі.



Рис. 3.7 – Узгодження використання ресурсів і формування резервів у процесі формування адаптаційного потенціалу банківської установи

Джерело: складено автором з урахуванням [185; 175; 222, с. 178; 217; 199].

Отже, зазначена схема підкреслює, що адаптаційний потенціал банківської установи залежить від управлінських рішень, а його формування потребує постійного перегляду пріоритетів і заходів у процесі функціонування комерційного банку та підтримання такого співвідношення між ресурсами, спрямованими на поточну діяльність, і сформованими резервами, яке дає змогу забезпечувати його розвиток саме в довгостроковій перспективі, оскільки кризові явища в діяльності комерційних банків можуть виникати не досить часто, проте зазвичай непередбачувано.

Відповідно, на наше переконання, серед стратегічних напрямів підвищення адаптаційної спроможності банківських установ в умовах трансформаційних змін у фінансовій системі України насамперед варто виокремити такі:

1) зміна підходів до побудови організаційних структур комерційних банків, підвищення рівня їхньої гнучкості відповідно до нових викликів зовнішнього та внутрішнього середовища;

2) поглиблення диверсифікації активних операцій банківських установ з урахуванням галузевих і регіональних чинників, а також наслідків військової агресії для фінансового стану різних категорій клієнтів;

3) нарощення капіталу банківських установ та формування додаткових фінансових резервів для підвищення рівня фінансової стійкості й платоспроможності, визначення необхідного обсягу капіталу для їх забезпечення в середньостроковій і довгостроковій перспективі;

4) зміна підходів до побудови моделей стратегічного управління через підвищення їхньої адаптивності, прискорення ухвалення стратегічних рішень та врахування сучасних ризиків і загроз, які впливають на стабільність банківських установ;

5) створення нових структурних підрозділів або розширення штату наявних підрозділів, які займаються питаннями кіберзахисту та інформаційної безпеки, забезпечують безпечне здійснення платіжних операцій і надання кредитних, депозитних та інших банківських послуг онлайн;

6) зміна підходів до побудови моделей управління фінансовими й нефінансовими ризиками, розширення їхніх можливостей щодо поглибленого аналізу доступної інформації, зокрема за допомогою цифрових технологій, та виявлення наявних або потенційних аномалій у зовнішньому й внутрішньому середовищі банку;

7) оновлення підходів до підвищення кваліфікації працівників банківських установ з урахуванням необхідності розвитку їхньої професійної гнучкості та здатності адаптуватися до швидкозмінних умов функціонування банків в Україні;

8) активне використання цифрових технологій для виявлення потенційних загроз та управління ними, автоматизація відповідних процесів, особливо в частині ухвалення типових управлінських рішень для запобігання повторюваним загрозам у межах установлених правил і процедур контролю;

9) розроблення та впровадження цифрової моделі підтримки ухвалення управлінських рішень, зокрема з урахуванням змін регуляторних вимог до діяльності банків, автоматизація максимально можливої кількості операцій, дій і процесів, які не потребують безпосередньої участі керівників структурних підрозділів та органів управління банківської установи;

10) зміна підходів до розвитку партнерських відносин з іншими фінансовими установами, фінтех-компаніями, IT-компаніями та іншими суб’єктами, які функціонують на ринку фінансових послуг і забезпечують його роботу, для розширення власної діяльності, диверсифікації напрямів роботи, залучення клієнтів та розроблення інноваційних продуктів;

11) побудова нових механізмів підтримання довгострокових відносин із клієнтами на основі сучасних можливостей цифрової взаємодії зі споживачами банківських послуг, використання інструментів цифрового маркетингу та впровадження персоналізованих продуктів для повнішого задоволення потреб різних категорій клієнтів;

12) врахування можливостей отримання додаткових доходів завдяки участі у фінансуванні відновлення економіки України, коригування власних стратегій активних операцій та розроблення нових банківських продуктів відповідно до потреб відбудови, модернізації й розвитку підприємств та громад;

13) забезпечення адаптації банківських установ до європейських стандартів банківської діяльності через поступове впровадження змін у корпоративне управління, систему внутрішнього контролю та механізми захисту прав споживачів фінансових послуг;

14) активне долучення до розроблення та впровадження інформаційних інновацій на основі технологій штучного інтелекту, використання методів та інструментів прогнозної аналітики для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, адаптивної спроможності й конкурентоспроможності українських банків;

15) перегляд мережі структурних підрозділів з урахуванням внутрішніх міграційних процесів, релокації підприємств і безпекових умов, відкриття нових підрозділів у регіонах, де істотно збільшилася кількість клієнтів, особливо корпоративних, обслуговування яких складно повністю забезпечити в онлайн-режимі [140; 241; 242; 51; 1, с. 52; 52].

Проте вибір напрямів формування адаптаційного потенціалу банківських установ значною мірою залежить від тієї моделі, яку банк обирає і на основі якої планує забезпечувати нарощення такого потенціалу. Насамперед прийнято виокремлювати два види таких моделей: реактивну та проактивну. У першому розділі дисертації ми приділили увагу конкретизації сутності реактивної та проактивної адаптації, а також особливостям їх використання в діяльності економічних суб’єктів.

Відповідно, реактивну модель формування адаптаційного потенціалу банківської установи варто використовувати, коли комерційний банк повинен акумулювати власні резерви та можливості для протидії загрозам, які вже виникли, призвели до певних негативних наслідків і реально впливають на

стабільність функціонування комерційного банку. За таких умов важливими є заходи антикризового управління, які дозволяють стабілізувати роботу банку, прийняти необхідні управлінські рішення щодо впровадження заходів протидії вже наявним, чітко усвідомленим загрозам.

Серед напрямів впровадження реактивної моделі формування адаптаційного потенціалу банківською установою варто визначити такі:

– пошук можливостей залучення додаткового капіталу для підтримання необхідного рівня фінансової стійкості банківської установи у відповідь на погіршення умов її функціонування;

– посилення роботи з проблемними позичальниками, використання індивідуального підходу до аналізу їхнього фінансового стану та причин його погіршення, пошук напрямів відновлення їхньої діяльності та платоспроможності;

– розроблення дієвих програм реструктуризації заборгованості клієнтів, особливо тих, які постраждали внаслідок військової агресії, зазнали матеріальних втрат, руйнування виробничих потужностей та інфраструктурних об’єктів, порушення логістичних маршрутів;

– перегляд організаційної структури банку, зміна за необхідності моделі підпорядкування відділів і структурних підрозділів, перерозподіл повноважень між керівниками, відповідальними за оптимізацію бізнес-процесів і витрат та ефективне управління новими загрозами;

– зміна механізмів ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності, розроблення підходів до підвищення оперативності управління та залучення за необхідності фахівців з антикризового менеджменту;

– аналіз і забезпечення потреб банківської установи в матеріальних та інших ресурсах для відновлення й підтримання надійної та безперебійної роботи в умовах воєнних загроз, забезпечення функціонування структурних підрозділів і безпеки працівників;

– залучення фахівців у галузі кібербезпеки з одночасним навчанням власних працівників і підвищенням їхньої кваліфікації для протидії інформаційним загрозам, які виникли в процесі діяльності банку;

– перегляд асортименту банківських продуктів і послуг, їх оновлення відповідно до змінених потреб фізичних осіб та корпоративних клієнтів з урахуванням їхнього фінансового стану й загроз, з якими вони зіштовхуються;

– поглиблення співпраці з ІТ-компаніями та іншими технологічними партнерами для оперативного реагування на нові інформаційні загрози, усунення виявлених вразливостей і подолання наслідків несприятливих зовнішніх впливів;

– перегляд місць розташування структурних підрозділів банківської установи для забезпечення їхньої безпеки та наближення до територій концентрації клієнтів, зокрема корпоративних, з урахуванням фактичних змін у розміщенні населення й бізнесу [176, с. 52-53; 14; 28; 174; 181; 98; 103; 188].

Проактивна модель формування адаптаційного потенціалу банківської установи передбачає побудову системи виявлення потенційних змін, прогнозування можливих ризиків і на основі проведеного аналізу формування резервів та можливостей, використання яких достатньою мірою дозволить протидіяти тим загрозам, які виявляються та прогнозуються у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Беззаперечно, проактивна модель є більш консервативною в частині формування резервів і ґрунтується на запобіганні виникненню ризиків або забезпеченні наявності ресурсів і можливостей для протидії тим ризикам, виникнення яких банк не може контролювати.

Відповідно, серед напрямів упровадження проактивної моделі формування адаптаційного потенціалу банківської установи можна виокремити такі:

– поступове накопичення фінансових резервів протягом тривалого часу, формування запасу капіталу й ліквідності з урахуванням можливостей банку та потенційних недоотриманих доходів від невикористання цих коштів в активних операціях;

– забезпечення постійної диверсифікації кредитного портфеля та напрямів активних операцій для підвищення спроможності протидіяти кризовим ситуаціям, які можуть виникати в окремих галузях економіки або серед певних категорій клієнтів;

– підвищення гнучкості моделей оцінювання кредитоспроможності клієнтів та визначення умов їх кредитування, своєчасне коригування параметрів цих моделей відповідно до трансформацій у фінансовій системі й національній економіці;

– забезпечення постійного підвищення цифрової грамотності працівників, поглиблення їхніх знань щодо порядку дій у разі виникнення зовнішніх і внутрішніх загроз, насамперед кібератак;

– перегляд організаційної структури банку для підвищення її гнучкості, створення команд із працівників різних підрозділів, які спільно розробляють і впроваджують проєкти, набуваючи нових компетентностей та досвіду взаємодії;

– постійний аналіз системи делегування повноважень та ухвалення управлінських рішень, розроблення резервних варіантів її перебудови на випадок необхідності оперативного реагування на нові загрози й виклики;

– розроблення планів підтримання функціонування цифрової інфраструктури в надзвичайних ситуаціях, завчасне впровадження заходів забезпечення її надійності та визначення можливостей переходу банку на альтернативні технологічні платформи й резервні системи;

– розроблення механізмів постійного моніторингу ефективності, надійності та захищеності цифрової інфраструктури й інформаційних систем банку з урахуванням їхньої важливості для надання банківських послуг, підтримання взаємозв’язків із клієнтами та захисту персональних даних споживачів;

– систематичне залучення партнерів і спеціалізованих компаній до аналізу потреб клієнтів у банківських продуктах, дослідження змін їхньої фінансової поведінки та вивчення зарубіжного досвіду трансформації діяльності комерційних банків;

– поступове розширення співпраці з вітчизняними й міжнародними ІТ-компаніями, використання їхнього досвіду впровадження інформаційних інновацій для підвищення якості обслуговування клієнтів, а також участь за необхідності та за підтримки інших партнерів у створенні нових фінтех-компаній;

– розвиток системи ризик-менеджменту банківської установи, розширення штату та компетентностей відповідних структурних підрозділів для поглибленого аналізу зовнішнього середовища й внутрішніх тенденцій діяльності банку, розроблення прогнозних моделей і використання цифрових технологій для дослідження соціально-економічного середовища його функціонування;

– удосконалення системи обігу управлінської інформації з урахуванням зростання її обсягів, використання цифрових технологій для автоматизованого опрацювання даних та розроблення методичних підходів до визначення показників, які характеризують різні аспекти діяльності банку й дають змогу завчасно оцінювати його спроможність протидіяти новим, раніше не виявленим викликам.

Беззаперечно, для кожної з окреслених моделей притаманні свої позитивні риси та недоліки. Проте у класичному розумінні важливо забезпечити можливість і здатність банківської установи переходити від реактивної моделі формування адаптаційного потенціалу до проактивної моделі, що дає змогу більш стабільно забезпечувати роботу банку. Проте впровадження проактивної моделі має свої недоліки, які проявляються в тому, що сьогодні банківська установа не може вичерпно спрогнозувати, чітко визначити та встановити потенційні загрози, можливі втрати від їх перетворення на реальні негативні наслідки для функціонування банку. Чітко передбачити майбутнє і ті стохастичні процеси, які відбуваються в економічному просторі та на глобальному фінансовому ринку, вкрай складно. Навіть наявності цифрових технологій та їхнього потужного потенціалу для реалізації таких прогностичних завдань недостатньо, оскільки банки

функціонують у дуже складному й динамічному середовищі, в якому існує значна кількість елементів і компонентів, що постійно змінюються. Їхній розвиток і функціонування залежать від значної кількості внутрішніх і зовнішніх чинників, які постійно взаємодіють між собою.

Проте впровадження проактивної моделі, з іншого боку, дозволяє усвідомлено формувати підґрунтя для забезпечення стабільності, використовувати досвід інших банків, зокрема досвід протидії тим кризовим ситуаціям, які вже виникали у процесі функціонування банківських установ у різних країнах світу. У цьому випадку реалізація такої моделі вимагає від банківської установи ефективного стратегічного планування та управління, побудови дієвих моделей ідентифікації ризиків, а отже, створення необхідних і реально спроможних систем ризик-менеджменту.

Також важливо розуміти, що вибір стратегії та напрямів пошуку компромісу між розвитком і стабільністю значною мірою залежить від багатьох чинників. Для банків із різними масштабами діяльності питання розроблення такої стратегії має різний рівень складності, оскільки можливості великих банків є значно ширшими в частині розроблення інноваційних продуктів, використання інноваційних технологій та формування необхідних резервів. З іншого боку, великі банківські установи можуть зазнавати більш глибоких наслідків кризових ситуацій, що вимагатиме використання більших обсягів ресурсів і резервів для протидії наслідкам таких ситуацій. Саме тому, на наше переконання, у процесі дослідження стратегічних аспектів забезпечення формування адаптаційного потенціалу банківських установ варто також конкретизувати особливості їх розроблення банківськими установами, які відрізняються масштабами діяльності, а отже, і специфікою побудови обраної бізнес-моделі.

На наше переконання, для великих банківських установ в Україні, активи яких становить понад 100 млрд грн (ПриватБанк, Ощадбанк, ПУМБ, Райффайзен Банк та ін.), практично дієвими можуть бути такі заходи формування адаптаційного потенціалу:

– оптимізація багаторівневої організаційної структури банку, спрощення процедур узгодження рішень, розмежування повноважень, консолідація зусиль для розроблення механізмів і моделей виявлення та протидії потенційним загрозам, створення міжструктурних команд, які повинні розв'язувати складні завдання щодо підвищення спроможності банку протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам та забезпечувати його стабільний розвиток;

– більш виважений підхід до формування резервів, проведення кваліфікованої оцінки необхідного обсягу капіталу, ліквідності та резервів, використання яких дало б змогу стабілізувати роботу банку в кризових умовах і забезпечити виконання всіх зобов'язань перед клієнтами;

– впровадження системних інформаційних рішень у частині поступового використання цифрових технологій у всіх бізнес-процесах і системі ухвалення управлінських рішень, автоматизація таких рішень та масштабування цифровізації діяльності банку;

– постійний моніторинг функціонування цифрової інфраструктури, яка є значним і вразливим елементом діяльності системних банків, що вимагає впровадження заходів щодо створення резервних можливостей, додаткових потужностей, а також підтримання стабільності й безперервності роботи банківської установи;

– впровадження комплексних систем підвищення цифрової грамотності фахівців та їхнього перенавчання, особливо працівників, які займаються питаннями ризик-менеджменту й інформаційної безпеки;

– зміна підходів до управління кредитним портфелем, використання потенціалу цифрових технологій та оцінювання ризиків їх застосування у процесі надання послуг різним категоріям споживачів, що є особливо важливим з огляду на багатоспектний вплив таких технологій на діяльність суб'єктів господарювання.

Для середніх банківських установ, активи яких становлять від 20 до 100 млрд грн (наприклад, Кредобанк, ПроКредит Банк, Таскомбанк та ін.) доцільно реалізовувати такі напрямки формування адаптаційного потенціалу:

– поглиблення диверсифікації діяльності та зменшення залежності від функціонування й розвитку окремих сегментів і сфер національної економіки;

– за необхідності – розширення спектра банківських продуктів і їх персоналізація для задоволення потреб постійних клієнтів та залучення нових споживачів банківських послуг;

– перегляд організаційної структури, пошук прихованих можливостей щодо її ефективної трансформації, зміна підпорядкування та взаємодії між різними підрозділами й департаментами;

– постійне врахування власних ресурсних можливостей і необхідності формування резервів у процесах кредитування та інвестування для підтримання належного рівня ліквідності, стійкості й рентабельності діяльності банку;

– залучення до співпраці інших фінансових установ та ІТ-компаній, використання аутсорсингових послуг для підвищення рівня власної інформаційної безпеки;

– розроблення стратегії цифрової трансформації з конкретизацією найбільш важливих напрямів упровадження цифрових технологій, що дасть змогу підвищити рівень стійкості банку, його спроможність виявляти та протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам та ризикам;

– аналіз спроможності використовувати вже наявні інформаційні рішення, які застосовуються вітчизняними й зарубіжними комерційними банками, у частині цифровізації бізнес-процесів та організації управління банком через удосконалення системи інформаційного обігу й обробки доступних даних;

– приділення більшої уваги розвитку кредитних продуктів і взаємодії з постійними клієнтами, забезпечення більш гнучкої реакції банку на зміни потреб споживачів кредитних послуг, розвиток різних каналів підтримки зв'язку з ними, розроблення спеціальних програм у співпраці з органами державної влади та місцевого самоврядування для реалізації нових банківських продуктів;

– підвищення кваліфікації працівників з урахуванням доцільності формування в них компетентностей, необхідних для виконання різних функцій і надання широкого спектра послуг клієнтам.

Невеликі банківські установи (активи до 20 млрд грн; наприклад, Глобус Банк, Юнекс Банк та ін.) можуть впроваджувати наступні заходи:

– визначення спеціалізації діяльності та категорій клієнтів, потреби яких у фінансових послугах банківська установа намагатиметься задовольняти передусім, формуючи власні конкурентні переваги в окремих сегментах ринку фінансових послуг;

– диверсифікація клієнтської бази та максимальне зменшення залежності діяльності банку від фінансового стану окремих клієнтів, насамперед корпоративних;

– розроблення планів підтримання власної фінансової стійкості у разі втрати основних напрямів формування фінансових ресурсів, а також зростання вимог клієнтів щодо повернення коштів, переданих ними в тимчасове управління комерційним банкам;

– об'єктивне оцінювання наявного внутрішнього потенціалу для підтримання стабільності діяльності банку та аналіз зовнішніх можливостей забезпечення його розвитку в довгостроковій перспективі;

– використання готових інформаційних інновацій з метою підвищення якості надання фінансових послуг, конкурентоспроможності банку, рівня гнучкості управління та можливості отримувати об'єктивну інформацію про всі бізнес-процеси;

– спрощення системи управління для забезпечення швидкого ухвалення рішень щодо надання окремих фінансових послуг, управління фінансовими ресурсами та оптимізації власних витрат;

– диверсифікація заходів щодо підтримання власної інформаційної безпеки з метою розмежування заходів, які може здійснювати сама банківська установа, зокрема резервне копіювання даних, і дій, реалізація яких потребує залучення зовнішніх контрагентів;

– використання більш тісної та безпосередньої взаємодії з клієнтами для переконання їх не вимагати дострокового повернення фінансових ресурсів, детальнішого розгляду фінансового стану кожного з них і пошуку додаткових резервів для відновлення їхньої діяльності та платоспроможності.

При цьому варто розуміти, що будь-які стратегічні рішення повинні підпорядковуватися спільному баченню щодо тих зусиль, які спрямовані на формування адаптаційного потенціалу банківської установи. Звичайно, такі зусилля повинні відповідати, як уже зазначалося, загальній стратегії розвитку банку, проте значною мірою можуть реалізовуватися і в межах окремих стратегій формування адаптаційного потенціалу банківської установи, оскільки цей процес є складним, багатоаспектним і в різних умовах функціонування комерційного банку може відбуватися по-різному. Саме тому, на наше переконання, доцільно виокремити насамперед три основні стратегії формування адаптаційного потенціалу банківських установ: антикризову, стабілізаційну та трансформаційну.

Антикризова стратегія передбачає впровадження комплексу заходів, які спрямовані на подолання кризових явищ у діяльності банківської установи, відновлення її фінансової стійкості та стабільності, за необхідності – відновлення основних бізнес-процесів із поступовим, поетапним формуванням мінімально необхідного рівня адаптаційного потенціалу, наскільки це можливо з урахуванням необхідності використання наявних резервів і ресурсів для відновлення роботи банківської установи. Звичайно, така стратегія використовується, коли спостерігається критично низький

рівень адаптаційного потенціалу комерційного банку, який перебуває у складних кризових умовах власного функціонування, а основною метою на цьому етапі є забезпечення його виживання та відновлення стабільної роботи.

Стабілізаційна стратегія – це сукупність заходів, які спрямовані на підтримання вже сформованого рівня адаптаційного потенціалу банківської установи, забезпечення стабільних умов його формування, використання та нарощення, що повинно супроводжуватися як ефективним використанням наявних ресурсів, так і розширенням адаптаційної спроможності комерційного банку. Фактично ця стратегія застосовується у випадках, коли банківська установа стабільно функціонує, розвивається і поступово нарощує власні можливості, проте зважує доцільність їх накопичення з позиції забезпечення належного рівня дохідності власної діяльності.

Трансформаційна стратегія передбачає суттєві якісні зміни в діяльності банківської установи через використання сучасних інновацій у процесах продажу банківських продуктів, упровадження цифрових технологій, що в підсумку формує значні передумови для нарощення адаптаційного потенціалу, підвищення насамперед конкурентоспроможності банківської установи та розширення її можливостей протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам через використання нових інформаційних технологій, інновацій та банківських продуктів. Трансформаційна стратегія насамперед передбачає якісні зміни за наявності достатнього рівня адаптаційного потенціалу, коли комерційний банк може значну частину сформованих ресурсів, резервів і можливостей спрямувати на якісні зрушення у своїй діяльності без створення суттєвих загроз власній фінансовій стабільності.

На рис. 3.8 наведено детальну інформацію про окреслені стратегії, їхню сутність, умови використання та заходи, які доцільно реалізовувати в межах кожної з таких стратегій.

Вибір необхідної для впровадження стратегії здійснюється безпосередньо керівництвом після детального аналізу стану вже сформованого адаптаційного потенціалу та основних напрямків стратегічного розвитку, які затверджені керівництвом та власниками комерційного банку.

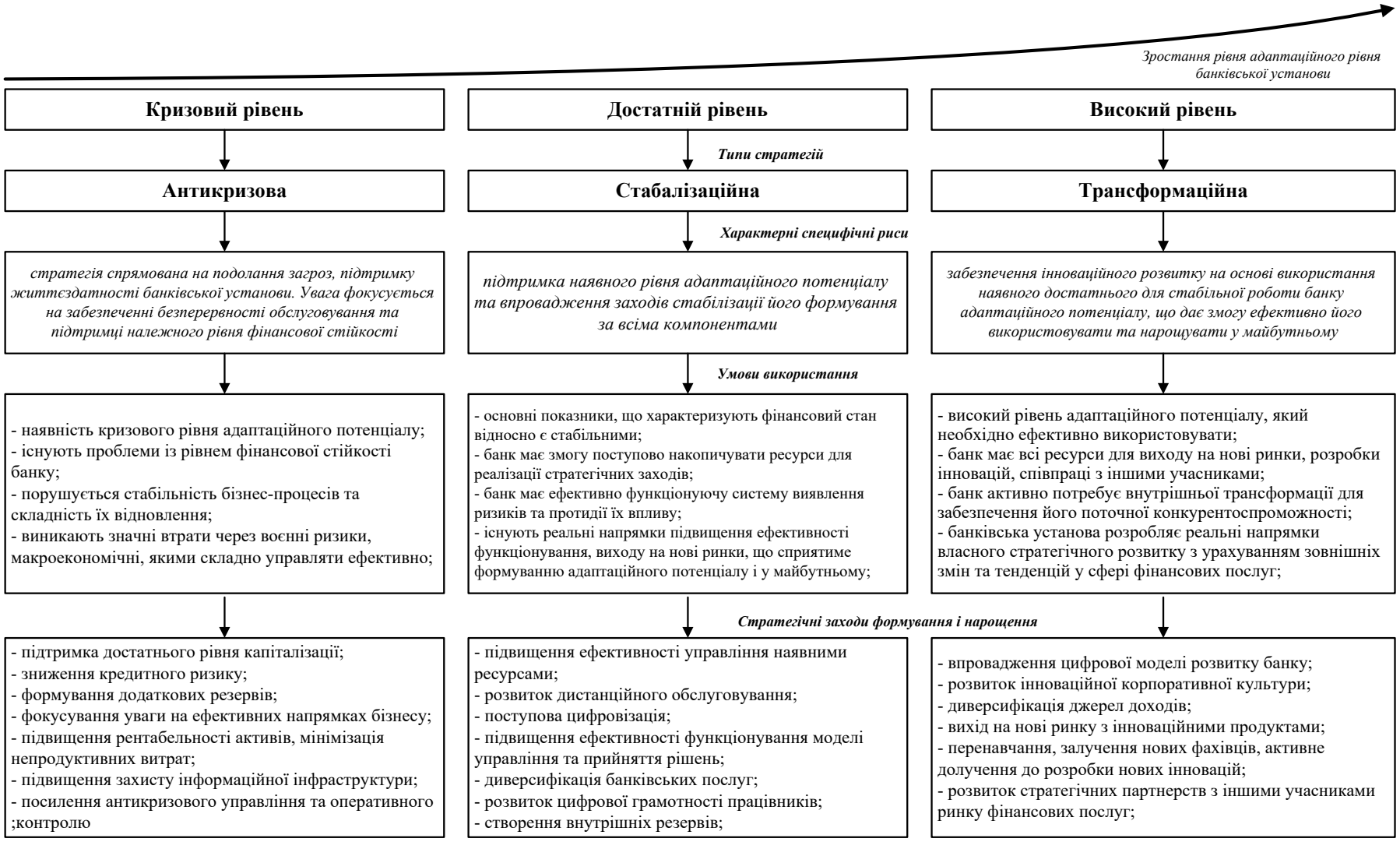


Рис. 3.8 – Стратегії формування адаптаційного потенціалу банківських установ

Джерело: складено автором.

Проте реалізація будь-якої з окреслених стратегій формування адаптаційного потенціалу банківських установ відбувається через впровадження низки заходів, перелік яких є достатньо широким, враховуючи складну структуру системи такого потенціалу. При цьому важливо розуміти, що кожна з окреслених стратегій може робити акцент на розвитку одних компонентів адаптаційного потенціалу, тоді як розвитку інших може приділятися менше уваги. Тобто складність упровадження стратегій також полягає в тому, що для їх реалізації банківська установа не завжди має змогу одночасно трансформувати та змінювати всі компоненти системи адаптаційного потенціалу. Саме тому важливим залишається визначення пріоритетності їх розвитку залежно від стратегічних цілей банківської установи.

Враховуючи окреслене, на наш погляд, доцільно конкретизувати основні заходи реалізації кожної з визначених вище стратегій шляхом їх систематизації в межах окремих компонентів адаптаційного потенціалу банківської установи, а саме: фінансової, організаційної, кадрової, інтелектуальної, інформаційної, інноваційної, клієнтської та управлінської. Розуміння специфіки впроваджуваних змін у межах кожного з компонентів дає змогу більш чітко визначити можливості банківської установи щодо реалізації таких змін, правильно розставляти пріоритети в їх упровадженні з урахуванням обмеженості наявних ресурсів.

На рис. 3.9 представлено матрицю вибору основних заходів реалізації антикризової, стабілізаційної та трансформаційної стратегій у розрізі структурних складових адаптаційного потенціалу банківської установи.

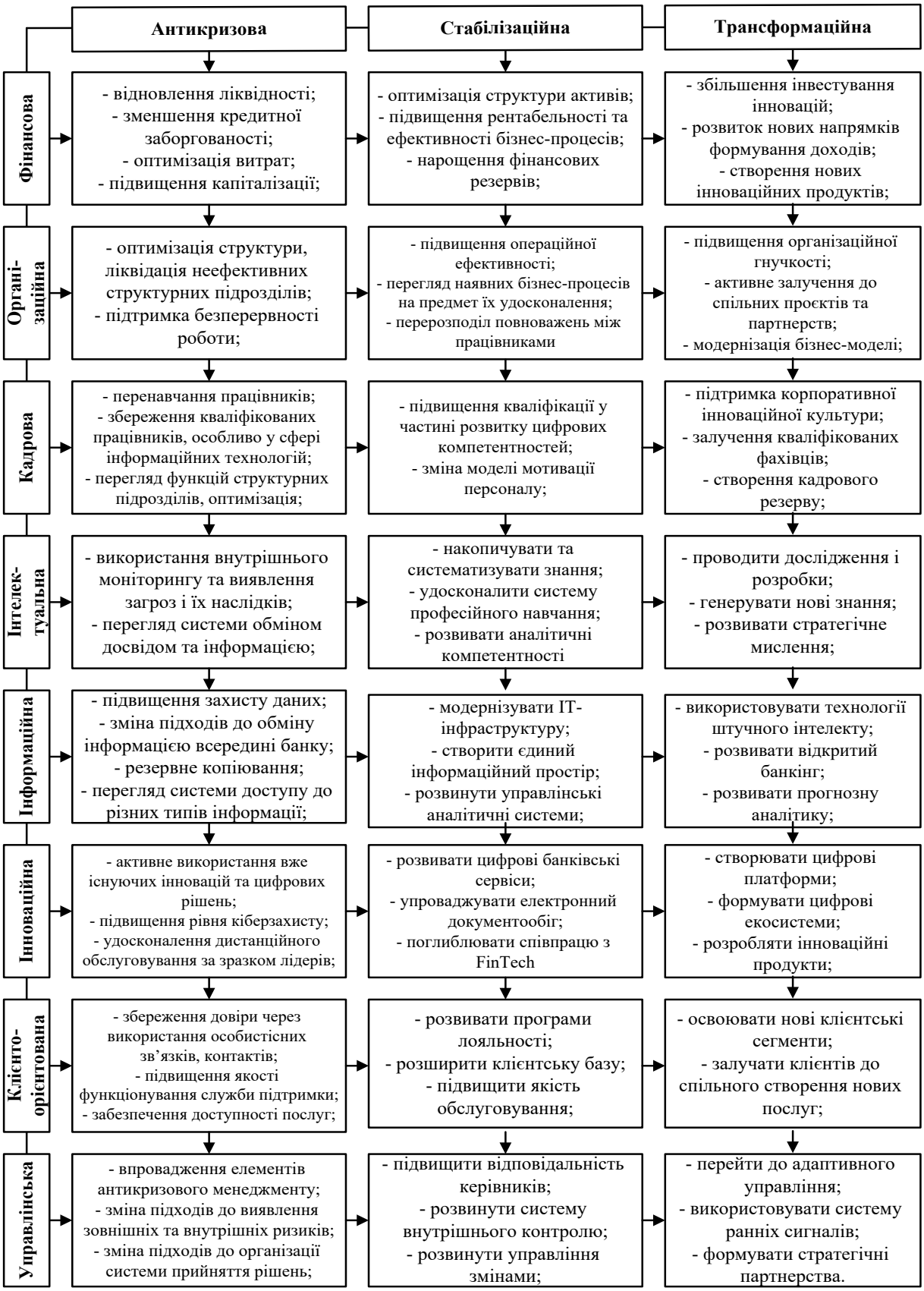


Рис. 3.9 – Матриця вибору заходів із нарощування адаптаційного потенціалу банківської установи

Джерело: складено автором.

Отже, окреслені на рис. 3.9 заходи реалізації окремих стратегій формування адаптаційного потенціалу банківської установи у розрізі його структурних компонентів відображають основні можливості такої установи щодо забезпечення власної трансформації, формування умов для нарощення резервів і загалом підвищення фінансової стійкості. Зауважимо, що кожна з окреслених стратегій передбачає використання сукупності методів та інструментів, за допомогою яких здійснюється вплив на окремі компоненти адаптаційного потенціалу, що вимагає виконання низки завдань і використання відповідних ресурсів. Окремі з визначених напрямів мають більш тактичний характер, іншим притаманна стратегічна спрямованість, проте саме завдяки їх поєднанню банківська установа може сформувати та певною мірою диверсифікувати власні можливості щодо протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Також варто зазначити, що запропоновані заходи не є взаємовиключними, оскільки саме комплексне їх використання та впровадження відповідно до потреб банківської установи дає змогу забезпечити найкращі результати та найбільш стабільний розвиток комерційного банку. У переважній більшості випадків кожна з банківських установ повинна намагатися забезпечити наявність необхідного рівня адаптаційного потенціалу через реалізацію низки заходів, яким притаманний різний характер. Це згодом може створити можливості для використання надлишкових резервів і ресурсів з метою проведення більш глибоких та ґрунтовних трансформацій, які у підсумку дозволять забезпечити стабільність розвитку й підвищити конкурентоспроможність банківської установи, не зменшуючи її здатності протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Таким чином, можемо стверджувати, що підвищення адаптаційного потенціалу банківських установ в Україні потребує комплексного підходу до вибору стратегічних напрямів його формування, які повинні враховувати

позиції банківської установи на ринку фінансових послуг, її місце в банківській системі, особливості співпраці з фінтех-компаніями та роль в інноваційних трансформаціях у сфері фінансових послуг.

Отже, у межах цього підрозділу дисертаційної роботи було поглиблено стратегічні положення щодо підвищення рівня адаптаційного потенціалу банківських установ в Україні. Це було реалізовано насамперед через дослідження особливостей формування стратегічних рішень щодо використання ресурсів і створення резервів у процесі діяльності банківської установи. Значну увагу було приділено розробленню прикладних напрямів реалізації стратегічних заходів підвищення адаптаційної спроможності банківських установ, конкретизації напрямів упровадження реактивної та проактивної моделей формування адаптаційного потенціалу. При цьому вагому увагу також приділено конкретизації та систематизації напрямів, які доцільно використовувати різним категоріям банків, що відрізняються обсягами активів, тобто великим, середнім і малим банківським установам.

У підсумку було виокремлено три основні стратегії формування адаптаційного потенціалу банківських установ, а саме: антикризову, стабілізаційну та трансформаційну. Розкрито їхню сутність, характерні специфічні риси, умови використання та сукупність заходів, які необхідно реалізовувати в межах упровадження кожної з них. Прикладний аспект реалізації окреслених стратегій було посилено розробленням матриці вибору заходів із нарощення адаптаційного потенціалу банківської установи залежно від типу обраної стратегії та окремих компонентів такого потенціалу, які повинні зазнавати змін для досягнення стратегічних цілей розвитку банківської установи та забезпечення стабільності її функціонування.

Висновки до третього розділу

1. Поглиблено наукові положення щодо трансформації концептуальної моделі формування адаптаційного потенціалу банківських установ в умовах трансформації фінансової системи. Обґрунтовано необхідність урахування основних рушійних імпульсів, загроз і можливостей, які виникають під впливом сучасних змін зовнішнього середовища. Виокремлено основні властивості системи адаптаційного потенціалу, зокрема інформаційну гнучкість, екосистемність, предиктивність, нелінійність, самоорганізацію, композитність, алгоритмічність і мультиплікативність. Визначено три взаємопов'язані рівні функціонування запропонованої моделі: дата-рівень, аналітичний та операційний, які забезпечують відповідно формування абсорбційної, адаптаційної та трансформаційної здатностей банківської установи. Це дозволило поглибити розуміння особливостей формування адаптаційного потенціалу в сучасних умовах та конкретизувати напрями його подальшого розвитку.

2. Набули подальшого розвитку теоретичні положення щодо життєвого циклу формування адаптаційного потенціалу банківської установи, у межах якого виокремлено шість взаємопов'язаних етапів: діагностування, формування, накопичення, використання, відновлення та коригування. Конкретизовано зміст зазначених етапів та особливості їх реалізації, що дозволило обґрунтувати безперервний і циклічний характер процесів формування адаптаційного потенціалу. Систематизовано основні ризики, пов'язані з його низьким рівнем, які розподілено на організаційні, інституційні, репутаційні, фінансові, інформаційні та кадрові. Це дозволило визначити необхідність своєчасного коригування управлінських рішень і відновлення адаптаційних можливостей банківських установ для забезпечення стабільності їх функціонування.

3. Набули подальшого розвитку теоретико-методологічні положення щодо формування механізму адаптаційного потенціалу банківських установ. Конкретизовано його сутність, суб'єктів, об'єкти, методи, інструменти, важелі,

процедури та ресурсне забезпечення. Обґрунтовано доцільність виокремлення двох взаємопов'язаних складових – детермінованого та самоорганізаційного механізмів, які відрізняються характером управлінського впливу та особливостями ухвалення рішень. Встановлено, що детермінований механізм забезпечує цілеспрямоване управління процесами формування адаптаційного потенціалу, тоді як самоорганізаційний створює умови для самостійного реагування банківської установи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Поєднання зазначених механізмів дозволяє узгоджувати централізовані управлінські рішення з внутрішніми процесами самоорганізації.

4. Удосконалено концептуальні засади функціонування самоорганізаційного механізму формування адаптаційного потенціалу банківських установ. Обґрунтовано його економічну сутність, передумови формування, основні принципи, методи та інструменти реалізації. До основних методів та інструментів віднесено самодіагностику, самокоординацію, самонавчання, алокацію ресурсів, самомоніторинг, генерування внутрішніх інновацій, самоадаптацію організаційної структури, перебудову бізнес-процесів, саморегуляцію та самовідновлення. Конкретизовано принципи самоорганізації, інформаційної організованості, стійкості, зворотного зв'язку, автономності, превентивності та відповідальності. Запропонований підхід дозволив визначити основні напрями розвитку внутрішніх адаптаційних можливостей банківських установ і підвищення гнучкості їх функціонування.

5. Обґрунтовано роль цифрових технологій у забезпеченні ефективного функціонування самоорганізаційного механізму формування адаптаційного потенціалу банківських установ. Визначено основні напрями їх використання, зокрема формування єдиного інформаційного середовища, автоматизацію окремих управлінських процесів, підтримку внутрішніх комунікацій, застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання для виявлення потенційних загроз. Встановлено, що цифровізація сприяє прискоренню обміну інформацією, підвищенню оперативності прийняття рішень, розвитку міжфункціональної взаємодії та вдосконаленню бізнес-

процесів. Це дозволило конкретизувати напрями посилення самоорганізаційної здатності банківських установ в умовах цифрової трансформації фінансової системи.

6. Удосконалено стратегічні положення щодо формування адаптаційного потенціалу банківських установ, які ґрунтуються на необхідності узгодження використання ресурсів для поточної діяльності та створення резервів для забезпечення стійкості банку. Визначено основні стратегічні напрями підвищення адаптаційної спроможності, що охоплюють удосконалення організаційних структур, зміцнення капіталу, розвиток систем управління ризиками, цифровізацію та підвищення кадрового потенціалу. Конкретизовано особливості впровадження реактивної та проактивної моделей формування адаптаційного потенціалу, а також систематизовано основні детермінанти його розвитку залежно від масштабів діяльності великих, середніх і малих банківських установ. Це дозволило визначити пріоритетні напрями стратегічного управління адаптаційним потенціалом відповідно до ресурсних можливостей і сучасних викликів.

7. Розроблено науково-прикладні положення щодо вибору стратегій формування адаптаційного потенціалу банківських установ залежно від його наявного рівня. Виокремлено три основні стратегії – антикризову, стабілізаційну та трансформаційну, визначено їхню сутність, умови застосування та пріоритетні напрями реалізації. Запропоновано матрицю вибору заходів із нарощення адаптаційного потенціалу, у межах якої конкретизовано напрями вдосконалення фінансової, організаційної, кадрової, технологічної, інформаційної, інноваційної, клієнтської та управлінської складових. Використання запропонованого підходу дозволяє узгоджувати стратегічні цілі банківської установи із заходами розвитку окремих компонентів адаптаційного потенціалу та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень щодо забезпечення стабільності й довгострокового розвитку банку.

Основні результати дослідження опубліковані в таких наукових роботах [219; 56; 70; 73; 132; 133; 134;].

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано теоретичні положення щодо розуміння сутності адаптації та адаптаційного потенціалу економічних систем на основі систематизації наукових підходів до трактування категорій «потенціал», «адаптація», «адаптивність» та «адаптаційний потенціал». Конкретизовано сутнісні ознаки адаптації як безперервного процесу пристосування економічних систем до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, визначено особливості реактивної та проактивної адаптації. Визначено зміст адаптаційного потенціалу як сукупності наявних і потенційних ресурсів, резервів та можливостей економічної системи, що забезпечують її здатність протидіяти загрозам, використовувати нові можливості та підтримувати стабільний розвиток.

2. Поглиблено теоретичні положення щодо сутності адаптаційного потенціалу банківської установи, який визначено як сукупність наявних і доступних ресурсів, можливостей та резервів, що можуть бути мобілізовані для пристосування до змін середовища, протидії загрозам, використання нових можливостей і забезпечення довгострокового розвитку. Удосконалено класифікацію адаптаційного потенціалу за десятьма ознаками, що дозволило систематизувати його основні види та конкретизувати особливості їх формування. Обґрунтовано доцільність виокремлення ендогенного та екзогенного компонентів системи адаптаційного потенціалу, визначено їхню структуру, що охоплює відповідно фінансову, організаційну, кадрову, інтелектуальну, інформаційну, інноваційну, клієнтоорієнтовану й управлінську складові та регуляторну, інституційну, макроекономічну, ринкову, технологічну, глобальну, комунікаційну й безпекову складові. Це дозволило розкрити взаємозв’язки між внутрішніми можливостями банку та зовнішніми умовами їх реалізації, поглибити розуміння закономірностей формування адаптаційного потенціалу й визначити структурні передумови його подальшого розвитку.

3. Поглиблено науково-концептуальні положення щодо функціонування та розвитку системи адаптаційного потенціалу банківських установ, що дозволило обґрунтувати взаємозв'язок її ендогенного та екзогенного компонентів, конкретизувати їхню структуру й особливості взаємодії із зовнішнім середовищем. Встановлено безперервний і циклічний характер формування адаптаційного потенціалу та виокремлено шість етапів його життєвого циклу: діагностування, формування, накопичення, використання, відновлення та коригування. Обґрунтовано, що взаємозв'язок зазначених етапів забезпечує узгодження внутрішніх можливостей банку із зовнішніми умовами, своєчасну мобілізацію ресурсів і відновлення адаптаційних резервів. Систематизовано конструктивні, деструктивні та різноспрямовані чинники впливу, а також визначено основні ризики низького рівня адаптаційного потенціалу, які згруповано на організаційні, інституційні, репутаційні, фінансові, інформаційні та кадрові. Це дозволило конкретизувати закономірності формування та розвитку адаптаційного потенціалу, обґрунтувати необхідність постійного моніторингу його стану й своєчасного коригування управлінських рішень для забезпечення стабільності банківських установ.

4 Конкретизовано сучасні тенденції розвитку банківських установ України в умовах трансформації фінансової системи, які характеризуються скороченням кількості банків та їхніх відділень, посиленням концентрації банківської діяльності, зростанням ролі державних банків, нарощенням обсягів активів, капіталу та залучених ресурсів, зміною структури активних операцій, відновленням прибутковості, а також активним розвитком цифрових фінансових послуг і платіжної інфраструктури. Встановлено, що зазначені процеси мають неоднозначний вплив на діяльність банківських установ, оскільки одночасно створюють нові можливості для розвитку та формують додаткові загрози їхній стабільності. Це обумовлює необхідність комплексного формування адаптаційного потенціалу банківських установ шляхом розвитку їхніх ресурсних, організаційних, інформаційних, інноваційних та управлінських можливостей, необхідних для своєчасного реагування на зміни

зовнішнього середовища, протидії загрозам і забезпечення подальшого розвитку.

5. Проаналізовано фінансово-економічні передумови формування адаптаційного потенціалу банківських установ України на основі дослідження динаміки регулятивного капіталу, його достатності, рентабельності активів і власного капіталу. Встановлено нерівномірність зміни зазначених показників протягом досліджуваного періоду, що свідчить про залежність фінансових можливостей банківських установ від трансформаційних процесів та зовнішніх викликів. Обґрунтовано необхідність комплексного оцінювання адаптаційного потенціалу, яке не обмежується фінансовими характеристиками діяльності банку. Розроблено методичний підхід до його інтегрального оцінювання, який передбачає формування системи показників за вісьмома складовими, розрахунок відповідних субіндексів на основі відносних показників і критеріальних оцінок та визначення загального інтегрального індексу. Запропоновано алгоритм оцінювання і шкалу інтерпретації отриманих результатів, використання яких дозволяє визначати рівень сформованості адаптаційного потенціалу банківської установи, виявляти диспропорції між його складовими та конкретизувати напрями нарощення адаптаційних можливостей.

6. Визначено основні бар’єри формування адаптаційного потенціалу банківських установ України на основі SWOT-аналізу, що дозволило систематизувати сильні та слабкі сторони їхньої діяльності, наявні можливості й загрози в умовах сучасної нестабільності. Встановлено, що найбільш суттєвими перешкодами є макроекономічна нестабільність, наслідки воєнних дій, обмеженість фінансових ресурсів, організаційні недоліки, кадрові та технологічні обмеження. Обґрунтовано доцільність розподілу бар’єрів на керовані, частково керовані та некеровані залежно від можливості здійснення управлінського впливу, що дозволило конкретизувати особливості протидії кожній із зазначених груп. Систематизовано резерви формування адаптаційного потенціалу за шістьма класифікаційними ознаками та визначено основні напрями їх використання для подолання наявних перешкод. Це

дозволило обґрунтувати взаємозв’язок між характером бар’єрів, можливостями управлінського впливу та мобілізацією адаптаційних резервів

7. Удосконалено концептуальну модель формування адаптаційного потенціалу банківських установ України з урахуванням рушійних імпульсів, наслідків, загроз і можливостей, що виникають у процесі трансформації фінансової системи. Це дозволило обґрунтувати нові властивості системи адаптаційного потенціалу, зокрема інформаційну гнучкість, екосистемність, предиктивність, нелінійність, самоорганізацію, композитність, алгоритмічність і мультиплікативність, які визначають особливості її функціонування в сучасних умовах. Встановлено, що формування адаптаційного потенціалу відбувається на трьох взаємопов’язаних рівнях: дата-рівні, аналітичному та операційному, які забезпечують відповідно розвиток абсорбційної, адаптаційної та трансформаційної здатностей банківської установи. Обґрунтування взаємозв’язків між зазначеними рівнями дозволило конкретизувати послідовність формування та реалізації адаптаційних можливостей банку й визначити напрями вдосконалення управління його адаптаційним потенціалом.

8. Поглиблено теоретико-методологічні положення щодо формування адаптаційного потенціалу банківських установ, що дозволило обґрунтувати структуру відповідного механізму та виокремити дві його взаємопов’язані складові — детерміновану й самоорганізаційну. Встановлено, що їх поєднання забезпечує узгодження централізованого управлінського впливу з внутрішніми процесами самоорганізації, створюючи умови для своєчасного реагування банків на зміни середовища. Удосконалено концептуальні засади функціонування самоорганізаційного механізму, визначено передумови та принципи його реалізації, систематизовано методи й інструменти самодіагностики, самокоординації, самонавчання, алокації ресурсів, самомоніторингу, генерування інновацій, самоадаптації, саморегуляції та самовідновлення. Це дозволило конкретизувати напрями впровадження цифрових технологій у процеси самоорганізації, підвищення гнучкості

управління та формування внутрішньої здатності банківських установ підтримувати стабільність функціонування й адаптуватися до нових викликів.

9. Удосконалено стратегічні положення щодо нарощування адаптаційного потенціалу банківських установ України з урахуванням необхідності узгодження використання ресурсів для поточної діяльності та формування адаптаційних резервів. Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення адаптаційної спроможності банків, визначено особливості впровадження реактивної та проактивної моделей залежно від характеру зовнішніх викликів, внутрішніх можливостей і масштабів діяльності банківських установ. Встановлено, що вибір стратегії нарощування адаптаційного потенціалу має визначатися його сформованим рівнем, відповідно до якого виокремлено антикризову, стабілізаційну та трансформаційну стратегії. Для їх реалізації запропоновано диференційовані заходи з розвитку основних складових адаптаційного потенціалу, систематизовані у відповідній матриці. Це дозволяє забезпечити послідовність стратегічних управлінських рішень, раціональний розподіл ресурсів і підвищення здатності банківських установ адаптуватися до трансформацій фінансової системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. В. Стан та повоєнні перспективи розвитку ринку фінансових послуг. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2023. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-06.

2. Аванесова Н., Бакало І. Фінансова стабільність банківської системи України в умовах воєнного стану: виклики та шляхи зміцнення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-78

3. Адаптаційний потенціал забезпечення стійкого функціонування реального сектора економіки України в умовах глобальної нестабільності : колективна монографія / за ред. М. О. Кизима ; М. О. Кизим, В. Є. Хаустова, В. І. Отенко, Н. В. Бєлікова та ін. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 176 с.

4. Адаптація – процес чи результат процесу? *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами* : збірник наукових праць. Київ, 2012. № 9(11).

5. Адаптація / Фармацевтична енциклопедія. URL: https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8896/adaptaciya

6. Адаптація. *Велика українська енциклопедія*. URL: https://vue.gov.ua/Адаптація.

7. Азаренкова Г. М., Олефір Є. А., Крюкова Г. К. Використання адаптивних моделей прогнозування в сучасних умовах фінансово-економічного простору. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 149–155.

8. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Банківська система в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 333–338. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-5_0-pages333_338.pdf.

9. Арбузов С. Г., Колобов Ю. В., Міщенко В. І., Науменкова С. В. Банківська енциклопедія. Київ : Знання, 2011. 504 с.

10. Аржевітін С. М. Системна банківська криза в Україні: особливості, причини та шляхи подолання. *Інвестиції: практика та досвід.* 2016. № 8. С. 16-18.

11. Бабан Т. О. Застосування категорії «потенціал» у сучасних економічних дослідженнях. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2012. Вип. 127. С. 46–52. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/d23096dc-7dff-4b9b-97cc-53949929421b/content.

12. Базілінська О. Стратегічне управління кредитним потенціалом банківської установи. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2023. № 3(35). С. 173–182. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-173-182.

13. Бай С., Єлісєєв В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17268281

14. Балицька М., Ткаченко А. Досвід Національного банку України у забезпеченні стійкості банківської системи в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-132.

15. Банківський потенціал економіки України : монографія / Б. Л. Луців та ін. ; за ред. Б. Л. Луціва. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 447 с.

16. Барилюк М.-М. Р. Організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки комерційного банку. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 261–269.

17. Баришевська І. В., Мельник О. І., Тішечкіна К. В., Кугляр А. А. Адаптація банківських установ до кризових явищ та інноваційного прогресу. *Modern Economics.* 2021. № 30(2021). С. 28-33. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-04

18. Бекмурзіна А. М., Бояринова К. О. Адаптивність виробничо-економічної системи підприємства до інноваційних змін. *Актуальні проблеми*

економіки та управління. 2016. № 10. URL: https://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66837

19. Білий М. Інвестиційний потенціал банку: зміст та особливості формування в сучасних умовах. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 10(20). С. 824–835. DOI: 10.52058/3041-1254-2025-10(20)-824-835.

20. Білоцерківець В., Завгородня О. Економічна динаміка: сучасний зміст, інноваційний базис та настанови для політики розвитку. *Економічна теорія.* 2024. № 2. С. 5–24. DOI: https://doi.org/10.15407/etet2024.02.005.

21. Блажівський М. І. Поняття адаптації у сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. 2014. Вип. 1. С. 233-242. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1155/1/1-2014bmisnl.pdf

22. Бойко В. В., Кривенко Л. В. Адаптивність підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-50.

23. Бойко Д. І., Коковіхіна О. О., Кульнєва Д. А. Ресурсний потенціал комерційних банків як основа фінансової стійкості та надійності банківського сектору в умовах економічних дисбалансів. *Ефективна економіка*. 2025. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.12.120. 90

24. Бортнікова М. Г., Зузак О. В. Експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства в умовах виходу на іноземні ринки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 10. С. 121-16. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2023.10.2

25. Братусь Г., Лазарєва М. Деякі властивості соціально-економічних систем. Економічні горизонти. 2021. Вип. 2(17). С. 5–17. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(17).2021.243887

26. Варченко О., Драган О., Герасименко І., Ткаченко К. Механізми антикризового управління банківською та страховою установою в системі сучасного фінансового менеджменту. *Збірник наукових праць Державного*

податкового університету. 2026. Вип. 1. С. 16–22. DOI: https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.3

27. Васильєва Н. А. Соціоадаптивний потенціал засуджених дітей: специфіка формування у тотальному середовищі. *Грані*. 2011. № 1 (75). С. 126–131.

28. Вахович І., Білошапка В., Івашина О., Івашина С., Корнєєв В., Ходжаян А. Моделювання системи антикризового управління у банківському секторі економіки України для забезпечення його фінансової стабільності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2023. Т. 5, № 52. С. 52–66. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4185.

29. Вергелюк Ю. Ю., Ганцяк М. О. Діяльність банків України на ринку ОВДП як чинник фінансово-інтермедіаційного парадоксу. *Проблеми економіки*. 2025. №1(63). С. 288-295. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-288-295.

30. Вергелюк Ю., Ганцяк М., Болдов А. Потенціал необанків у розширенні фінансової інклюзії в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2026.

31. Вергелюк Ю., Ганцяк М., Фомов Д. Цифрова трансформація банківської системи: глобальні орієнтири для України. *Фінанси України*. 2025. № 3. С. 45-57. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.045.

32. Версаль Н., Дудник Я. Диджитал трансформація банківської діяльності в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. Вип. 1(37). С. 68–77. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-68-77.

33. Вітковський Ю. П. Адаптивність економіки до зовнішніх і внутрішніх шоків в умовах глобалізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 3. С. 148–154. DOI: 10.36887/2415-8453-2022-3-20.

34. Власенко І., Шарко В., Семенюк І. Зовнішньоекономічна діяльність промислових підприємств України: адаптаційний потенціал. *Scientia fructuosa.* 2018. Т. 121, № 5. С. 35–46.

35. Вовк О. М. Адаптивна трансформація діяльності банківських установ в умовах сталого розвитку. *Проблеми перспективи економіка та управління.* 2026. № 3 (47). С. 307-315. URL: https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/376034

36. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Кириченко С. О. Адаптація системи економічної безпеки підприємства при нарощуванні конкурентоспроможності в макроекономічному просторі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 6 (21). С. 337-342. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.21-49

37. Вовк О. М., Кориштенська Ю. Я. Композитний індекс адаптивності як інструмент діагностики в механізмі інноваційного розвитку підприємства. *Вчені записки Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.* 2026. № 43. С. 32–44. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.43.26.02.03.019.025

38. Вовчак О. Д., Алілуйко М. С. Systematics and improvement of classification of resource base of the bank. *Technology Audit and Production Reserves*. 2015. Vol. 1, № 7(21). С. 57–60. DOI: https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.38745

39. Вовченко О. С. Фінансова стабільність банків в умовах динамічного макроекономічного середовища : автореф. дис. … канд. екон. наук / Університет банківської справи. Львів, 2021. 24 с. URL: https://surl.lu/lmlzqb.

40. Войтун Т. В. Інноваційна адаптивність: економічний зміст, основні підходи до трактування. *Економіка та держава*. 2014. № 1. С. 92–94.

41. Волкова Н. І., Павленко О. О. Концептуальні підходи щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом банку в умовах фінансової нестабільності. *Економіка і організація управління*. 2025. № 44-52. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.5

42. Воробйова О. І. Економічний потенціал банків України: теоретико-методологічні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 23. С. 36–40. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=338&i=8

43. Воробйова О. І. Оцінка рівня кредитно-інвестиційного потенціалу банків України. *Економіка та держава*. 2010. № 11. С. 10-12. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2010/5.pdf.

44. Вплив фінансової системи на стабільність економічного розвитку : монографія / за ред. д.е.н., професора А. А. Мещерякова. Дніпро : УМСФ, 2019. 132 с. Серія «Бізнес. Економіка. Фінанси». URL: https://surl.li/tujsmv.

45. Гаврилко Т., Сенчук Г. Ресурси банківських установ: ефективність використання у період дії воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-60

46. Гавриш О., Раков А., Буйіч А. Адаптація як форма реакції економічної системи на зміни соціально-економічного характеру в умовах невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. Т. 16, № 32. DOI: 10.33296/2707-0654-16(32)-01.

47. Гасій О., Педченко Н., Гудзь Т., Шаповалов В., Кашкалда В. Роль системно важливих банків в забезпеченні фінансової стабільності банківської системи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. Вип. 4(118). С. 40–48. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-4-6

48. Гетманенко О., Гелюта М. Сучасний стан показників української банківської системи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-147

49. Гладких Д. М. Забезпечення банківської безпеки України в умовах розвитку інформаційної економіки : дис. д-ра екон. наук / Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2019. 531 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-02/gladkikh_disertacia.pdf

50. Гонтова Н. В. Дослідження циклічності процесу адаптації підприємства до інноваційного розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 2 (32). С. 179–190. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/25880149-cf1e-4df5-938f-4a33341678c2/content

51. Грабарєв А. В. Інтелектуальне моделювання в інформаційно-аналітичній підтримці адаптивного управління банківською системою. Енергозбереження. *Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 9 (224). DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.09.15.

52. Гребенюк Н. В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України : дис. … канд. екон. наук (доктора філософії) : спец. 08.00.08 / Сумський державний університет. Суми, 2018. 328 с. URL: https://core.ac.uk/reader/231758380

53. Гречка В. В., Островський В. П., Білий М. М. Розвиток системи фінансової безпеки банківських установ в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 461-478. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-461-478. 46.

54. Гросул В. А., Круглова О. А., Рачкован О. Д. Комплексне оцінювання адаптаційного потенціалу в системі адаптивного управління підприємств торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 213–222. DOI: 10.21272/mmi.2017.1-19.

55. Гросул В. А., Рачкован О. Д. Методичні засади оцінювання адаптаційного потенціалу торговельного підприємства. 2015. № 6. С. 73–89.

56. Грубляк О. М., Островський В. П. Виникнення новітніх банківських ризиків під час військового стану в банках України. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 10 квітня 2025 р.). Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2025. С. 340–344.

57. Гудзь Ю. Ф., Тузова К. О. Сучасні кризові явища в банківській системі України та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2018. Вип. 17, ч. 1. С. 81-86. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/20.pdf.

58. Гук Р., Димарчук Р. Управління адаптаційним потенціалом організацій в умовах цифрової трансформації. *Успіхи і досягнення у науці.* 2026. № 6(28). С. 343–352. DOI: 10.52058/3041-1254-2026-6(28)-343-352.

59. Демчишак Н., Лоїк Р., Лоїк А. Розвиток цифрових технологій у банківській системі України: інновації в кредитуванні, ризики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-2

60. Добрик Л. О. Ґенеза поняття «потенціал» як базової економічної категорії соціально-економічного потенціалу регіону. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 746–755. DOI: 10.32782/2524-0072/2018-19-114

61. Добровольська І. О. Заощадження населення в ресурсному потенціалі банку : дис. … канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2014.

62. Дубина М. В., Лобко О. М. Система кредитного менеджменту банку та її основні функції. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2024. № 2(38). С. 7-25. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/314103

63. Дубина М. В., Поцелуйко І. В., Швець М. А. Теоретичні положення функціонування кредитних установ в умовах кастомізації сфери фінансових послуг. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 544–544. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-342-350

64. Дубина М. В., Холявко Н. І., Попело О. В. Цифровізації ринку фінансових послуг: переваги та ризики для домогосподарств. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 2 (25). С. 160-177. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-160-177

65. Дубина М., Сердюк Д. Забезпечення сталого розвитку України в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2023. № 4(36). С. 9-25. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-9-25

66. Дубина М., Устименко Я. Теоретичні положення обґрунтування сутності банківської цифрової інфраструктури. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2(42). С. 274–285. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-274-285

67. Економічний аналіз : науковий журнал. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6590.

68. Єрмак В. О. Механізми державного регулювання розвитку банківської системи в Україні : дис. … д-ра філософії : 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків, 2026. 282 с.

69. Єрьоменко О. Сутність поняття «адаптація» в міждисциплінарному аспекті. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 27, Т. 2. С. 211–218. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4863.2/27.203560.

70. Жаворонок А. В., Крохмалюк Л. В., Островський В. П. Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності банківського кредитування реального сектору національної економіки. *Via Economica*. 2026. Вип. 12. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2026-12-2.

71. Жаворонок А. В., Островський В. П., Гречка В. В. Ключові аспекти цифровізації системи фінансової безпеки банківських установ в Україні. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 6–7 березня 2025 р.). Вінниця : ВНТУ, 2025. С. 325–326. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2025/Konfer_8MNPK_03_2025_385.pdf

72. Жаворонок А. Формування та реалізація кредитного потенціалу фінансово-кредитної установи в умовах економічної нестабільності національної економіки. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія «Економіка»*. 2023. № 2. С. 33–38. DOI: 10.32782/ecovis/2023-2-6.

73. Жаворонок А., Гречка В., Островський В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності банківських установ в умовах цифровізації економіки України. *Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України* : Форум стейкхолдерів розвитку соціального підприємництва (м. Чернігів, 16 вересня 2024 р.) : тези доповідей. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 164-165. URL: https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/390e67e8-0922-4537-abc8-6e54acb0c8b6/content.

74. Жовковська Т. Виклики та можливості економік територіальних громад у воєнний період: аналітична оцінка адаптаційного потенціалу місцевого розвитку на прикладі Чортківської міської територіальної громади. *Економічний аналіз.* 2025. Т. 35. № 4. С. 185–201. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.04.18

75. Забезпечення фінансової стабільності в Україні в умовах посткризової економіки / Я. В. Белінська, Д. С. Покришка, О. О. Молдован [та ін.]. Київ : НІСД, 2011. 88 с.

76. Завадська Д. В. Роль банків у фінансовому забезпеченні розвитку інноваційного потенціалу економіки : монографія. Харків : ПромАрт, 2019. 520 с.

77. Зайцев Ю. К. Сучасні підходи у методології пізнання сутності закономірностей і тенденцій розвитку економічних систем. *Вчені записки*. 2012. Вип. 14, ч. 2. С. 3–13.

78. Замараєв А. В. Сутність поняття «людський потенціал» в контексті суспільного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2015. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=895.

79. Занора В. О., Куценко Д. М., Одородько Н. В. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2 (18). С. 40–51. URL: https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/184113

80. Зверук Л. А. Основи стратегій управління активами і пасивами банків. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 307–313. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovi-strategiy-upravlinnya-aktivami-i-pasivami-bankiv

81. Зверук Л. Трансформація бізнес-моделей банків України в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-94

82. Зеленський, В. Економічна сутність та класифікація фінансових ресурсів банківських установ із позицій інституційно-біхевіористичного

підходу. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 434–444. https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-434-444

83. Золковер А. О., Обертинський Б. В. Інвестиційний потенціал банку як запорука фінансової стабільності банківської системи України в умовах повоєнного відновлення. *Journal of Strategic Economic Research.* 2023. № 3. С. 27–37. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.3

84. Зуєва О. В. Оцінювання фінансового потенціалу банку : дис. … канд. екон. наук : 08.00.08. Харків, 2018. 276 с. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Zuyeva-O.V.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.02-2018.pdf.

85. Зуєва О. В. Формування шкали оцінювання пріоритетності складових фінансового потенціалу банку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 1(49). С. 258–263. URL: https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/137282

86. Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. *Innovation and Sustainability*. 2025. № 4. С. 6–21. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21

87. Івасів І. Б., Еркес О. Є. Фінансово-економічний механізм оздоровлення проблемних банків. *Формування ринкової економіки*. 2011. № 26. С. 167–180. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8137d98e-285b-4433-909e-b5a2ea179ee7/content

88. Ільїна Ю. Ю. Адаптивність особистості як умова перцептивно-інтерактивної компетентності. *Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави* : тези доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 30 листоп. 2018 р.). Харків, 2018. С. 315–317.

89. Іщенко С., Ткач В., Глазунова О. Сучасні підходи до формування та реалізації адаптаційного механізму економічних систем в умовах глобальної турбулентності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-51

90. Канова О. Підходи до трактування поняття «економічна система» та її дослідження. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-13

91. Капітанець Ю. О. Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2007. № 599 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 257–261.

92. Карбівничий І. В. Механізм формування та реалізації кредитної політики банку : автореф. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 - гроші, фінанси і кредит / УАБС НБУ. Суми, 2011. 19 с.

93. Касич А., Наумкіна І. Процеси цифровізації як невід'ємна складова сучасного банківського менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-1

94. Касич А.О., Підкуйко О.О., Коротенкова І.М. Роль державних банків у розвитку національної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №4. С. 36–40.

95. Катранжи Л. Л. Фінансовий механізм формування банківського капіталу : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». Краматорськ, 2015. 23 с. URL: http://www.ddma.edu.ua/docs/nauka/vcheni_rady/12.105.03/27aref.pdf.

96. Квасницька Р. С. Теоретичні основи поняття «потенціал інституту фінансового ринку». *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2014. Випуск 1 (42). С. 149-151. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/bitstreams/b57983d6-67a8-4f66-8cd6-a490a7e2929e/download.

97. Коваленко В. В. Ресурсний потенціал банків України: методи оцінювання та напрями забезпечення його достатності. *Економічний дискурс*. 2016. Вип. 1. С. 89–99. URL: https://ed.pdatu.edu.ua/article/view/128264.

98. Коваленко В. В., Крухмаль О. В. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи : монографія. Суми : УАБС НБУ, 2007. 198 с.

99. Коваленко В. В., Мартинов Д. В. Система антикризового управління та її роль у забезпеченні фінансової стійкості банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 11–12 (312–313). С. 123–133. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-123-133

100. Козлов В. Удосконалення механізму банківського кредитування в Україні на основі клієнт-орієнтованої моделі. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 34. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-66.

101. Козлов Є. М. Фінансова система України: трансформація від стабільності до стійкості (2015–2025). *Трансформаційна економіка*. 2026. Вип. 2(15). С. 65–70. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2026-15-10

102. Колесник О. О. Формування системи антикризового менеджменту банківських установ України : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 / ЧНТУ. Чернігів, 2020. 229 с.

103. Колотило Л., Дубина М. Стратегія забезпечення фінансової безпеки банку: сутність та особливості розробки в умовах макроекономічної нестабільності. *Успіхи і досягнення у науці.* 2025. № 9(19). С. 1015-1030. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-1015-1030.

104. Корнєєв В. В. Стійкість фінансових ринків в умовах відкритої економіки. *Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів* : монографія : у 2-х ч. Київ : КНТЕУ, 2008. Т. 2. С. 233–247.

105. Кривич Я. М. Управління інноваційним потенціалом банку : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2010. 24 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/547cf74d-2d88-4a15-97be-f472b54354f0/content.

106. Криклій О. А. Фінансовий механізм управління філіями банку [Текст] : дисертація ... канд. екон. наук, спец.: 08.04.01 - фінанси, грошовий обіг і кредит / УАБС НБУ. Суми, 2004. 164 с.

107. Криховецька З., Кохан І. Проблеми та шляхи вдосконалення формування фінансових ресурсів банків. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-10

108. Крухмаль О. В., Сухонос В. В. Розвиток банківського бізнесу в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/100.pdf.

109. Кудлаєнко С. В. Економічний механізм адаптації підприємств до кризових умов : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2011.

110. Кузьмак О., Бондар Ю. Вплив монетарної політики на розвиток банківської системи України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-14

111. Лалакулич М. Ю. Механізм сучасного банківського кредитування та його складові. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 7. С. 35–38.

112. Ларіонова К. Л., Безвух С. В. Механізм формування власного капіталу банку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 6, т. 2. С. 152–159.

113. Лебідь О. В., Зуєва О. В. Потенціал банків України: проблеми визначення та оцінювання. URL: https://repository.hneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1d87f438-8650-4e17-aa7c-30d94dbe9ee6/content.

114. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 20. С. 245–250.

115. Лепейко Т. І., Максаков Є. В. Концептуальні засади адаптивного менеджменту в комерційному банку в умовах воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3. С. 98–102. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-18

116. Лєонов С. В. Інвестиційний потенціал банківської системи: методологія формування та використання : дис. … д-ра екон. наук : 08.00.08. Суми, 2009. 451 с.

117. Литвиненко О. Д. Адаптаційний потенціал як система адаптивностей особистості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*. 2018. Вип. 2. Т. 1. С. 74–81. URL: https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/uk/article/view/483/450.

118. Лобачева І. Ф., Британська Н. Н., Муляр Д. М., Фоміна Д. О. Основні складники механізму ефективного управління розвитком банківського бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України* : збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. 2026. URL: https://japfd.donnu.edu.ua/article/view/20286.

119. Лобозинська С. М. Співвідношення державного регулювання та ринкового саморегулювання в процесі координації банківської системи. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України.* 2007. Вип. 17.2. С 184–189.

120. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Проактивна поведінка підприємства. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід* : матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Харків : ДБТУ, 2022. С. 463–465.

121. Максаков Є. В. Адаптивний Agile-менеджмент у системі управління банками в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2025. № 6. С. 128–134. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-29.

122. Мельничук Н. Ю. Теоретичні підходи розуміння сутності дефініції «банк» й визначення її ролі в економічній сфері. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 856–860. URL: http://global-national.in.ua/archive/4-2015/182.pdf.

123. Мещеряков А. А. Методологічні засади організації ефективної внутрішньої економіки комерційного банку : автореф. дис. … д-ра екон. наук :

спец. 08.04.01 / Українська академія банківської справи. Суми, 2006. 34 с. URL: https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/sc_autoref/2007/2007_03_den.pdf.

124. Мещеряков А. А. Функції комерційного банку в умовах глобалізації світової економіки. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. наук. праць / ДВНЗ "УАБС НБУ". Суми, 2006. Вип. 15. С. 108–117.

125. Микитюк П., Микитюк Ю. Механізм управління інноваційним розвитком банків в умовах цифрової трансформації. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35, № 4. С. 710-720. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6590/6565657854.

126. Міхєєв О. М., Шульга М. О., Ничкало Н. Г., Лавренко О. В., Волович В. І., Білошицький П. В. Адаптація. *Енциклопедія Сучасної України.* Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2001. Оновлено 2023. URL: https://esu.com.ua/article-42642.

127. Мурашковська І., Гречка В., Островський В. Теоретичні положення забезпечення конкурентоспроможності банківських установ в Україні в умовах становлення цифрової економіки. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 290–308. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-290-308.

128. Недобор І. В. Управління адаптаційним потенціалом національної економіки України в системі економічних механізмів повоєнного відновлення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. № 3. С. 141–145. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-3-25

129. Огляд банківського сектору. Лютий 2026 року. *Національний банк України : офіційний сайт*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf

130. Олефір Є. А. Адаптація банківської системи України до особливостей фінансово-економічного простору : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Олефір Євгенія Анатоліївна ; Держ. ВНЗ "Ун-т банк. справи". Київ, 2018. 23 с.

131. Олійник Т. В. Стратегічне управління адаптивністю підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014.

132. Островська Н. С., Жаворонок А. В., Островський В. П., Дудка А. А. Трансформація трансмісійних механізмів монетарної політики в епоху цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 163-169. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/8053/8185.

133. Островська Н. С., Островський В. П. Валютний ринок України: сучасний стан, структура та перспективи розвитку. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 16 квітня 2026 р.). Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2026. С. 211–212. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/57552/1/A_Nechyporenko_FISRE_2026_FEU.pdf.

134. Островська Н. С., Островський В. П. Інноваційне формування банківського ринку України в повоєнний період. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки* : матер. 6-ої міжнар. наук.-практ. конференції (Чернівці, 18 квітня 2024 р.). Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. С. 194-198. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11223/%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%BD%D1%81%D0%B8_2024.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

135. Островський В. П. Філософія управління конкурентоспроможністю банківських установ в умовах воєнного стану. *Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 24–26 квітня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 650–651. URL: https://ir.stu.cn.ua/items/ee5354ed-298d-49a2-809d-970c61fc45f5.

136. Паляничко К. О. Формування ресурсної бази комерційних банків. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 3(3). С. 285–289. URL: https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/63669.

137. Панченко О., Базілінська О. Інтеграційні процеси на фінансовому ринку як умова підвищення конкурентоспроможності його учасників. *Науковий вісник Полісся.* 2022. № 2(25). С. 178-189. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-178-189.

138. Пентелейчук М., Дубина М., Мурашковська В. Економіко-математичне моделювання розвитку банківського споживчого кредитування в Україні в умовах фінансової нестабільності. *Успіхи і досягнення в науці*. 2026. № 1 (23). С. 1566-1583. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1566-1583.

139. Петрушко Я. Достовірність інформаційного забезпечення про доходи і формування резервів банку: проблеми та шляхи їх вирішення. *Вісник Львівського університету. Серія економічна.* 2015. Вип. 52. URL: https://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/5854/0

140. Пінтоха М. Стратегічні цілі діяльності банків України: безпековий аспект держави під час дії воєнного стану. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. С. 81–84. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-13.

141. Погореленко Н. П. Підходи до формування механізму управління економічним капіталом банку. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 348–355. URL: https://www.problecon.com/pdf/2013/4_0/348_355.pdf.

142. Погорелов Ю. С., Рудніченко Є. М. Види адаптації системи економічної безпеки підприємства до впливу суб'єктів митного регулювання. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 241–246. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_1_36

143. Полінкевич О. М. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій.* 2020. № 2(6). С. 173-182. URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/110/97.

144. Попело О. В., Дубина М. В. Потенціал використання технології штучного інтелекту в діяльності кредитних установ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип 20. Т. 2. С. 232-244. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.20.232-244.

145. Попело О. В., Дубина М. В., Тарасенко А. В. Державне регулювання розвитку інноваційно-інформаційних технологій у сфері фінансових послуг. *Бізнес Інформ*. 2023. №9. С. 241–248. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-241-248.

146. Портна О. В. Фінансовий потенціал комерційних банків як складова сукупного фінансового потенціалу України. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 49 (1022). С. 109–118. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f68f9e7f-a5f4-4460-9684-bb4931d52e1a/content.

147. Потенціал. *Велика українська енциклопедія*. URL: https://vue.gov.ua/Потенціал.

148. Потенціал. *СЛОВНИК.ua : тлумачний словник української мови*. URL: https://slovnyk.ua/index.php?swrd=потенціал.

149. Потенціал. *Словопедія: українські словники онлайн*. URL: http://slovopedia.org.ua/42/53407/288406.html.

150. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент банку : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 280 с. URL: https://fingal.com.ua/content/view/225/54.

151. Пріоритети розвитку фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів : монографія / Л. Л. Гриценко, І. М. Боярко, Т. А. Васильєва та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук Л. Л. Гриценко. Суми : Сумський державний університет, 2021. 379 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/83909/3/Hrytsenko_finansova_systema.pdf.

152. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text.

153. Про валюту і валютні операції : Закон України від 21.06.2018 № 2473-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 30. Ст. 239. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19

154. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 45. Ст. 400. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19

155. Про затвердження Положення про здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України : Постанова Правління Національного банку України від 24.12.2019 № 158. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0158500-19#Text

156. Про затвердження Положення про організацію забезпечення безперебійного функціонування в умовах особливого періоду банківської системи України, діяльності небанківських фінансових установ та інших осіб, які не є фінансовими установами, але мають право надавати окремі фінансові послуги, регулювання та нагляд за діяльністю яких здійснює Національний банк України : Постанова Правління Національного банку України від 14.06.2024 № 67. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0067500-24#Text

157. Про затвердження Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України : постанова Правління Національного банку України від 28.09.2017 № 95. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-17#Text

158. Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах : постанова Правління Національного банку України від 02.07.2019 № 88. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19#Text

159. Про затвердження Положення про організацію системи управління операційним ризиком у банках України та банківських групах : постанова Правління Національного банку України від 28.12.2023 № 196. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0196500-23#Text

160. Про затвердження Положення про організацію системи управління проблемними активами в банках України : постанова Правління Національного банку України від 29.12.2021 № 161. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0161500-21#Text

161. Про затвердження Положення про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп : постанова Правління Національного банку України від 18.07.2019 № 95. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-19#Text

162. Про затвердження Положення про порядок визначення банками України мінімального розміру ринкового ризику : Постанова Правління Національного банку України від 30.12.2021 № 162. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0162500-21

163. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text.

164. Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Положення, затверджене постановою Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/11062018_64.pdf?v=8

165. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 45. Ст. 403. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19

166. Про особливості роботи банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова Правління Національного банку України від 24.02.2022 № 18. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text

167. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 10–11. Ст. 26. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-IX

168. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб : Закон України від 23.02.2012 № 4452-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 50. Ст. 564. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17

169. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text.

170. Прокопенко Н., Мирончук В., Шепель І. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33

171. Пророк Н. В., Царенко Л. Г., Бойко С. Л. Адаптація, дезадаптація, розлади адаптації: питання термінології. *Грааль науки*. 2021. С. 373–381. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.10.2021.66.

172. Просович О., Грибик І., Чучман І.-Б. Формування підходів до класифікації складових потенціалу банку та його інноваційної активності в сфері цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-54.

173. Прохорова В. В., Лях І. О. Теоретичне підґрунтя управління фінансово-економічною діяльністю підприємства на основі адаптивно-реноваційного підходу. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2014. № 33. С. 123-131. URL: http://surl.li/igbkks.

174. Пуліна Т., Тесленок І., Тимошенко В. Трансформація корпоративного управління банків в умовах воєнного стану. *Управління змінами та інновації*. 2026. № 18. С. 108–114. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/D2026-18-18.

175. Пушак Я. Я., Шевченко Н. В. Особливості формування та управління ресурсами банків в сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3(69). С. 36–40. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-36-40.

176. Пшик Б. І. Антикризове управління у фінансовій діяльності банку: теоретико-методологічні аспекти. *Вісник Університету банківської справи*. 2017. № 2 (29). DOI: https://doi.org/10.18371/2221-755x2(29)2017120620.

177. Пшик Б. І. Фінансова стабільність: сутність та особливості прояву. *Вісник СевНТУ. Сер. : Економіка і фінанси*. 2013. Вип. 138. С. 91-96.

178. Рада з фінансової стабільності схвалила Стратегію з розвитку іпотечного кредитування. *Національний банк України : офіційний сайт*. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/rada-z-finansovoyi-stabilnosti-shvalila-strategiyu-z-rozvitku-ipotechnogo-kredituvannya

179. Радченя І. В. Поняття «потенціал» як предмет наукових досліджень. *Збірник наукових праць «Педагогіка та психологія»*. Харків, 2016. Вип. 52. С. 12–19.

180. Рац О. М. Дослідження ефективності функціонування банківських установ України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 47-55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-67 198.

181. Ринжук Д., Дубина М. Стратегічне управління цифровою трансформацією суб'єктів господарювання: сутність та особливості реалізації. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 467–484. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-467-484.

182. Рудан В. Я. Теоретичне обґрунтування сутності банку. *Наука молода*. 2014. № 21. С. 206–220.

183. Руденко Н., Ярош-Дмитренко Л., Падалка К. Адаптація маркетингових комунікаційних стратегій банків до поведінкових змін споживачів в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2026. Вип. 3. С. 147–158. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2026-03-147-158.

184. Рудніченко Є. М., Корбут Д. В. Адаптивність як невід'ємна складова управління промисловими підприємствами в умовах нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 407–410. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-62

185. Румик І., Бойко А., Шилько І. Особливості формування ресурсного потенціалу і забезпечення ліквідності банківських установ в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. Вип. 4(76). С. 11–21. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-11-21.

186. Рущишин Н. М. Реалізація потенціалу банківської системи в забезпеченні структурного реформування економіки України : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / Рущишин Надія Михайлівна ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів, 2021. 43 с.

187. Рязанова Н. О. Організаційно-фінансовий механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки банківської системи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2021. № 2(6). С. 248–255. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25539/nzmened-248-255.pdf

188. Садчикова І. В., Колотило Л. Л., Волок А. Р. Формування стратегії банківських установ в Україні в умовах цифровізації фінансового ринку та макроекономічної нестабільності. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2024. № 2(20). С. 267–278. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.20.267-278.

189. Семенець-Орлова І. А., Капеліста І. М., Кузьменко Г. О. Організаційно-економічні механізми державного регулювання банківської діяльності в умовах цифровізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2026. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.4.7.

190. Семенюк І. Ю. Факторно-критеріальні аспекти адаптації зовнішньоекономічної діяльності підприємств до умов євроінтеграції. *Інтелект XXI*. 2017. № 6. С. 101–106. URL: https://www.europub.co.uk/articles/634216.

191. Сікора Я. Б. Адаптація як об’єкт наукового дослідження: психолого-педагогічний аналіз. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2022. Вип. 2 (51). С. 135–139. DOI: https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.51.135-139

192. Слободян Н. Б., Дзьоба О. Г. Адаптивний потенціал як чинник трансформації підприємств енергетичного сектору. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія:*

Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2024. № 1(29). С. 30–40. URL: https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/625/413.

193. Смородько П. В. Адаптивність підприємств як основа їх економічної стійкості. *Вчені записки* : зб. наук. пр. 2025. Вип. 39 (2). С. 157–166. DOI: 10.33111/vz_kneu.39.25.02.13.089.095.

194. Снігова О. Ю. Потенціал. *Енциклопедія Сучасної України* / редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2025. DOI: 10.5281/zenodo.19719375.

195. Статистика фінансового сектору. *Національний банк України : офіційний сайт*. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial

196. Стрільчук Ю., Лавренюк В., Сандул М., Бєлінський А. Ключові детермінанти трансформації фінансової екосистеми України в умовах сучасних викликів. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2026. Т. 2, № 67. С. 388–401. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.67.2026.5057

197. Тарасевич Н. В., Римаревський А. І. Міжнародні аспекти формування ресурсних позицій та потенціалу банківських установ. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 5–6 (318–319). С. 69–75. DOI: 10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-69-75.

198. Тарасенко А. В., Волок Р. В. Сутність та особливості формування кредитного потенціалу банківської установи. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2024. № 4(40). С. 291-306. URL: https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/48e91353-625f-4778-ab28-3b47dffb62f2/content.

199. Тарасенко О., Панченко О., Сергіянський С., Анікейчик П. Формування депозитної культури як чинника зміцнення безпеки фінансового ринку в умовах становлення цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2(42). С. 410-421. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-410-421.

200. Тішко Л. Адаптивність суспільства у сучасному світі. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2022. Т. 25, № 1. С. 58–63. DOI: https://doi.org/10.15421/17228.

201. Ткачук Н. М. Відкритість і нелінійність як передумови самоорганізаційних процесів у банківській системі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-1-4618.

202. Трембач О. С. Адаптаційний потенціал підприємства як детермінанта розвитку в посткризовий період (систематизація теоретичних підходів). *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 17. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.20813412

203. Тришак Л. С., Мацук З. А., Шийко В. І. Оцінка ефективності діяльності підприємств. *Accounting & Finance*. 2019. № 4(86). С. 88–95. URL: https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A16%3A26820208/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Acrawler-gcd&id=ebsco%3Agcd%3A142898018&crl=c&jrnl=23079878&link_origin=scholar.google.com.

204. Турило А. М., Святенко С. В. Системний підхід до розробки теорії антикризового управління банком. *Економіка і регіон.* 2011. № 2(12). С. 78-80.

205. Уманець Л. В. Теоретико-методологічні аспекти побудови організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності банку. *Сучасний стан та перспективи розвитку фінансової системи України* : збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Вінниця, 19 червня 2015 р.). Вінниця : Центр підготовки навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2015. С. 286–293. URL: http://vtei.edu.ua/images/111.pdf#page=286.

206. Фактори макроекономічної нестабільності в системі моделей економічного розвитку : кол. монографія / за ред. М. І. Скрипниченко. Київ, 2012. 720 с. URL: http://ief.org.ua/docs/mg/99.pdf.

207. Формування та використання резервів банківськими структурами України : монографія. Т. 4 : Комплексний проект “Резервування грошових коштів в банківській структурі” / Ю. І. Лернер [та ін.]. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 484 с.

208. Харевич А. С. Кредитний потенціал банківської системи України в умовах доларизації : дис. … канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2014. 212 с.

209. Харевич А. С. Кредитний потенціал банківської системи: теоретико-методологічні аспекти. *Ефективна економіка*. 2012. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1398.

210. Харевич А. С. Оцінка кредитного потенціалу банківської системи України в умовах доларизації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 76–81. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2013/19.pdf.

211. Хімчук Г. О. Формування резервів за кредитними операціями як реалізація процесів саморегулювання діяльності банку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 2. Т. 2. С. 114–118. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_2/pdf/114-118.pdf

212. Холявко Н., Садчикова І., Колоток М. Напрями використання штучного інтелекту у банківських установах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34). С. 192-203. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-192-203

213. Цистан І. В. Розвиток економіки та інвестиційний потенціал банків, як важливий фактор його забезпечення. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку.* 2020. № 23. С. 54–63. DOI: 10.33813/2224-1213.23.2020.6

214. Черкасова М. В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 3–4 (78–79). С. 132–141. DOI: https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(78-79).2021.132-141

215. Чернишова Л. В. Вплив цифровізації на фінансову стійкість банків: методичні підходи до оцінювання в умовах воєнного стану. *Modern Economics*. 2026. № 56. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V56(2026)-36

216. Чому українські банки стабільні навіть під час війни? Ощадбанк : офіційний сайт. URL: https://www.oschadbank.ua/news/comu-ukrainski-banki-stabilni-navit-pid-cas-vijni-2

217. Чуб П. М., Приходько Е. А. Ресурсна база банку як основа забезпечення його фінансової стійкості. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2013. Вип. 29. С. 392–405.

218. Шайхлісламов З. Р. Адаптація: поняття та роль в організації дистанційної форми навчання в умовах військового часу. *Профессиональная подготовка будущих специалистов в современных реалиях : научная монография*. Т. 2. Рига, Латвия : «Baltija Publishing», 2025. С. 606–630. DOI: 10.30525/978-9934-26-522-8-55.

219. Шапошников К. С., Островська Н. С., Островський В. П. Інноваційні банківські продукти як фактор формування конкурентних переваг банку. *Причорноморські економічні студії.* 2026. № 99. С. 77-82. URL: https://journals.iei.od.ua/index.php/bses/uk/article/view/181/156.

220. Шапошников К., Жаворонок А., Островський В. Цифрові карткові продукти державних програм як фактор підвищення конкурентоспроможності банківських установ. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-122.

221. Шевцова О. Й. Функціональна адаптація банківської системи України з позиції системного аналізу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3–4 (316–317). С. 80–86. DOI: 10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-80-86

222. Шпаковська Н. Обов’язкові резерви як фінансовий інструмент забезпечення фінансової стійкості банку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. № 1(35). DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.35.2014.85791.

223. Щербина Є. В. Теоретико-методологічні засади управління адаптацією підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 12. С. 491–499. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-491-499

224. Юхман Я., Бережницький О. Інструментарій оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка».* 2024. Т. 19, № 38. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18

225. Яковлев В. І., Назарова Т. Ю. Роль НБУ у формуванні та реалізації кредитного потенціалу українських банків на користь реального економічного зростання. С. 491–492. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f93c2eef-8830-4cb4-a40e-de999ddb22e1/content

226. Ячменьова В. М., Османова З. О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2010. № 684. С. 346–353. URL: https://ena.lpnu.ua/bitstreams/fd3e4740-1a1d-4a6f-85b8-2a537a0821aa/download

227. Baravelli M., Pilotti L. Organizational Models and Dynamic Capabilities: From Bureaucratic Structures to a Freedom and Emotional Management for a Sustainable, Participative and Innovative Bank. *The Case of Italian Banks. Journal of Economics and Public Finance.* 2022. Vol. 8, No. 4. P. 95–117. DOI: https://doi.org/10.22158/jepf.v8n4p95

228. Bilyi M., Dubyna M., Sadchykova I., Viadrova N., Belinskyi Yu. The Role of the Artificial Intelligence in Transformation of the Modern Banking Marketing System. *Pacific Business Review International.* 2026. Vol.18, Issue 7. Pp. 11-30.

229. Bookstaber R. Using Agent-Based Models for Analyzing Threats to Financial Stability. *Office of Financial Research Working Paper*. 2012. No. 12-03. 24 p. URL: https://www.financialresearch.gov/working-papers/files/OFR_Working_Paper_No3_ABM_Bookstaber_Final.pdf.

230. Dubyna M., Shchur R., Shyshkina O., Sadchykova I., Panchenko O., Bazilinska O. The role of artificial intelligence in the cybersecurity system of banking institutions in the conditions of instability. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology.* 2024. Vol. 102, No. 19. Pp. 6950–6965. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/33555.

231. Dubyna M., Bazilinska O., Panchenko O., Sadchykova I., Kozlianchenko A., Tarasenko A. The Role and Prospects of the Use of Artificial Intelligence Technology in the Credit Activities of Banking Institutions. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21, No. 1. Pp. 2042-2051. URL: https://refpress.org/wp-content/uploads/2023/12/Dubyna_REF.pdf.

232. Holmström J., Carroll N. How organizations can innovate with generative AI. *Business Horizons.* 2025. Vol. 68, No. 5. P. 559–573. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.02.010.

233. MacDonald T., Allen D. W. E., Potts J. Blockchains and the Boundaries of Self-Organized Economies: Predictions for the Future of Banking. *SSRN Electronic Journal.* 2016. 16 p. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.2749514.

234. Marcinkowska M. Regulation and self-regulation in banking: in search of optimum. *Bank i Kredyt*. 2013. Vol. 44, No. 2. P. 119–158.

235. Ostrovska N., Popova L., Pylevych D., Panchenko O., Kozlianchenko O., Bazilinska O. Development of the Financial Services Market in the Conditions of Economic Turbulence. *International Journal of Computer Science and Network Security*. January 2022. Vol. 22, № 1. Pp. 509-516. DOI: https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.1.66.

236. Recanatini F., Ryterman R. Disorganization or Self-Organization? Washington, DC : World Bank, 2000. 38 p. URL: https://www.botlc.or.th/p/libmedia/mm-info/eBook/WBwp2539.pdf.

237. Schwarzbach C., Werth O., Rodríguez Cardona D., Breitner M. H., von der Schulenburg J. M. G. Digital Transformation and the Implementation of Agile Work in the Financial Services Sector: A Multiple Case Study. Proceedings of the 58th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2025) / ed. by T.

X. Bui. IEEE Computer Society Press, 2025. P. 4574–4583. DOI: https://doi.org/10.24251/HICSS.2025.549.

238. Shepelenko S., Verkush D., Treitiak A., Ostrovskyi V., Stakhiv O. Digital Technologies as a Tool for Transforming the Management of Marketing and Logistics Activities of Enterprises. *Pacific Business Review (International)*. 2026. Vol. 19, Issue 2. Pp. 65–76. URL: https://www.pbr.co.in/2026/2025_month/August/6.pdf.

239. The Role of Cloud Technologies in Modern Development of Banking Institutions / Shkarlet S. et al. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2025. Vol. 12, 2. Pp. 143–157. DOI: https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.143-157.

240. Tkachuk N. M. Entropy-informational approach to analysis of self-organization of banking system. *EUREKA: Social and Humanities*. 2019. № 3. P. 44-50. URL: https://irlykhuml.univer.km.ua/server/api/core/bitstreams/113076c8-2bba-4e13-81c5-7ff7c741f32b/content.

241. Verheliuk Y. Adaptation of the banking services market in Ukraine to the conditions of martial law. *Digitalization of the economy as a factor in the sustainable development of the state* : International scientific conference, Sep. 23–24, 2022, Kielce, Poland. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2022. C. 178–181.

242. Vladyka Y., Skyba H., Zaderaka N. Adaptation of mechanisms for financial restructuring of credit debt of banking institutions and enterprises to martial law conditions. *Економіка. Фінанси. Право.* 2025. № 9. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2025.9.3.

243. Zaichko I., Bohrinovtseva L., Verheliuk Yu., Purdenko O. Current challenges and prospects of loan portfolio quality management in wartime: the case of Ukraine (Сучасні виклики та перспективи управління якістю кредитного портфеля в умовах воєнного стану: досвід України). *Acadamy review*. 2023. № 2 (59). С. 218-234. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-15.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в іноземних наукових виданнях: Web of Science

1. Shepelenko S., Verkush D., Treitiak A., **Ostrovskyi V.,** Stakhiv O. Digital Technologies as a Tool for Transforming the Management of Marketing and Logistics Activities of Enterprises. Pacific Business Review (International). 2026. Vol. 19, Issue 2. P. 65–76. URL: https://www.pbr.co.in/2026/2025_month/August/6.pdf (1,4 д.а.). *Особистий внесок здобувача: досліджено особливості використання цифрових технологій у трансформації управлінських процесів та визначено їхню роль у підвищенні адаптивності суб'єктів господарювання* (0,6 д.а.) (представлено в наукометричній базі даних Scopus).

Статті в наукових фахових виданнях та виданнях,
внесених до наукометричних баз даних:

2. Мурашковська І., Гречка В., **Островський В.** Теоретичні положення забезпечення конкурентоспроможності банківських установ в Україні в умовах становлення цифрової економіки. Науковий вісник Полісся. 2024. № 1(28). С. 290–308. (2,2 д.а.). DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-290-308. *Особистий внесок здобувача: систематизовано чинники забезпечення конкурентоспроможності банківських установ та конкретизовано особливості їхнього впливу на розвиток банків в умовах цифровізації економіки* (1,0 д.а.).

3. Гречка В., **Островський В.,** Білий М. Розвиток системи фінансової безпеки банківських установ в умовах цифровізації. Науковий вісник Полісся. 2024. № 2(29). С. 461–478. (2,0 д.а.). DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-461-478. *Особистий внесок здобувача: визначено основні загрози фінансовій безпеці банківських установ в умовах цифровізації та*

обґрунтовано напрями вдосконалення механізмів протидії їхньому негативному впливу (0,8 д.а.).

4. Шапошников К. С., Островська Н. С., **Островський В. П.** Інноваційні банківські продукти як фактор формування конкурентних переваг банку. Причорноморські економічні студії. 2026. Вип. 99. С. 77–82. (0,7 д.а.). URL: https://journals.iei.od.ua/index.php/bses/uk/article/view/181/156. *Особистий внесок здобувача: конкретизовано роль інноваційних банківських продуктів у формуванні конкурентних переваг банківських установ та визначено напрями їхнього впровадження в сучасних умовах* (0,4 д.а.).

5. Островська Н. С., Жаворонок А. В., **Островський В. П.,** Дудка А. А. Трансформація трансмісійних механізмів монетарної політики в епоху цифровізації. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 22. С. 163–169. (0,8 д.а.). URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/8053/8185. *Особистий внесок здобувача: досліджено вплив цифровізації на функціонування каналів монетарної трансмісії та визначено особливості адаптації банківських установ до змін монетарного середовища* (0,3 д.а.).

6. Жаворонок А., Крохмалюк Л., **Островський В.** Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності банківського кредитування реального сектору національної економіки. Via Economica. 2026. № 12. С. 13–20. (0,9 д.а.). DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2026-12-2. *Особистий внесок здобувача: визначено напрями застосування цифрових технологій для вдосконалення кредитних процесів банківських установ та підвищення ефективності їхньої взаємодії з підприємствами реального сектору економіки* (0,3 д.а.).

7. Шапошников К., Жаворонок А., **Островський В.** Цифрові карткові продукти державних програм як фактор підвищення конкурентоспроможності банківських установ. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 85. (1,0 д.а.). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-122. *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано роль цифрових карткових продуктів у розвитку конкурентних*

переваг банківських установ та конкретизовано можливості їх використання для розширення клієнтської бази (0,05 д.а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

8. Жаворонок А. В., **Островський В. П.,** Гречка В. В. Ключові аспекти цифровізації системи фінансової безпеки банківських установ в Україні. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 6–7 березня 2025 р.). Вінниця : ВНТУ, 2025. С. 325–326. (0, 1 д.а.). URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2025/Konfer_8MNPK_03_2025_385.pdf. *Особистий внесок здобувача: визначено основні напрями впливу цифрових технологій на трансформацію системи фінансової безпеки банківських установ* (0,05 д.а.).

9. Островський В. П. Філософія управління конкурентоспроможністю банківських установ в умовах воєнного стану. Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства : збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 24–26 квітня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 650–651. (0,1 д.а.). URL: https://ir.stu.cn.ua/items/ee5354ed-298d-49a2-809d-970c61fc45f5.

10. Жаворонок А., Гречка В., **Островський В.** Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності банківських установ в умовах цифровізації економіки України. Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України : тези доповідей Форуму стейкхолдерів розвитку соціального підприємництва (м. Чернігів, 16 вересня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. (0,1 д.а.). URL: https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/390e67e8-0922-4537-abc8-6e54acb0c8b6/content. *Особистий внесок здобувача: конкретизовано особливості впливу цифровізації на конкурентоспроможність банківських установ та визначено основні передумови її підвищення* (0,05 д.а.).

11. Островська Н. С., **Островський В. П.** Інноваційне формування банківського ринку України в повоєнний період. Фінансові інструменти сталого розвитку економіки : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 18 квітня 2024 р.). Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2024. С. 194–198. (0,3 д.а.). URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11223/фінвнси_2024.pdf?sequence=1. *Особистий внесок здобувача: визначено перспективні напрями впровадження банківських інновацій у повоєнний період та обґрунтовано їхнє значення для відновлення й розвитку банківського ринку України* (0,2 д.а.).

12. Островська Н. С., **Островський В. П.** Валютний ринок України: сучасний стан, структура та перспективи розвитку. Фінансові інструменти сталого розвитку економіки : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 16 квітня 2026 р.). Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2026. С. 211–212. (0,1 д.а.). URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/57552/1/A_Nechyporenko_FISRE_2026_FEU.pdf. *Особистий внесок здобувача: проаналізовано сучасні тенденції функціонування валютного ринку України та визначено основні чинники його трансформації в умовах макроекономічної нестабільності* (0,07 д.а.).

13. Грубляк О. М., **Островський В. П.** Виникнення новітніх банківських ризиків під час воєнного стану в банках України. Фінансові інструменти сталого розвитку економіки : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 10 квітня 2025 р.). Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2025. С. 340–344. (0,3 д.а.). *Особистий внесок здобувача: систематизовано новітні ризики діяльності банківських установ в умовах воєнного стану та конкретизовано особливості їхнього впливу на фінансову стійкість банків* (0,15 д.а.).

ДОДАТОК Б

Довідки про впровадження

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14035, Україна

тел. +38(0462) 665-103;
факс +38(0462) 665-105
E-mail: cstu@stu.cn.ua
www.stu.cn.ua
Код ЄДРПОУ 05460798

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

CHERNIHIV POLYTECHNIC NATIONAL UNIVERSITY

95, Shevchenko str., Chernihiv, 14035, Ukraine

12.10.2026 № 202/08-2148

На № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Островського В'ячеслава Петровича
на тему «Формування адаптаційного потенціалу банківських установ України в умовах трансформації фінансової системи»

Основні теоретико-методологічні положення та висновки дисертаційної роботи Островського В'ячеслава Петровича, підготовленої для здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», упроваджено в освітній процес кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Чернігівська політехніка».

Результати дослідження використано під час розроблення методичних матеріалів і проведення лекційних та практичних занять із навчальних дисциплін «Банківські операції», «Банківська система». Зокрема, використано положення щодо сутності та складових адаптаційного потенціалу банківської установи, особливостей його формування, стратегічних напрямів підвищення адаптаційної спроможності банків і вибору заходів із нарощування адаптаційного потенціалу.

Ректор Олег НОВОМЛИНЕЦЬ

ugb ЕКО БАНК КРАЇНИ

АБ «УКРГАЗБАНК» ПІВНІЧНА РЕГІОНАЛЬНА ДИРЕКЦІЯ
ЄДРПОУ 23697280
IBAN: UA843000010000032000106201026
Адреса: вул. Спаська Стріленська, 6/10 Б, м. Київ, 04053, Україна
+38 (098, 099, 073) 620-20-20
www.ukrgasbank.com

20.10.2026
№ 27/24

ДОВІДКА
про використання результатів дисертаційної роботи
Островського В'ячеслава Петровича
на тему «Формування адаптаційного потенціалу банківських установ України в умовах трансформації фінансової системи»

У ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК» розглянуто результати дисертаційного дослідження Островського В'ячеслава Петровича, підготовленого для здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування».

Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування його результатів для підвищення здатності банку своєчасно реагувати на зміни умов діяльності. Запропоновані підходи дають змогу комплексно оцінювати наявні ресурси й управлінські можливості установи, з'ясовувати, які внутрішні та зовнішні чинники визначають її адаптаційну спроможність, а також завчасно помічати ризики та ознаки її послаблення.

Розроблені рекомендації можуть бути враховані під час підготовки стратегічних рішень, розвитку системи управління ризиками й визначення напрямів удосконалення окремих складових банківського потенціалу. Їх використання сприятиме обґрунтованішому вибору заходів, спрямованих на збереження стійкості банку та його пристосування до трансформаційних змін.

Результати дисертаційного дослідження використовуються в діяльності ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК» під час розроблення стратегічних рішень, удосконалення системи управління ризиками та визначення заходів із підвищення адаптаційної спроможності банку до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

З повагою,
Начальник відділення №27/24
Північної регіональної дирекції
АБ «УКРГАЗБАНК»

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК» КОД 23697280 УКРАЇНА · М. КИЇВ

Сергій СИТНИК

19.10.2026
№ 131/127

ДОВІДКА
про використання результатів дисертаційної роботи
Островського В'ячеслава Петровича
на тему «Формування адаптаційного потенціалу банківських установ України в умовах трансформації фінансової системи»

У АТ КБ «ПРИВАТБАНК» розглянуто результати дисертаційного дослідження Островського В'ячеслава Петровича, підготовленого для здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування».

Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування його результатів для підвищення здатності банку своєчасно реагувати на зміни умов діяльності. Запропоновані підходи дають змогу комплексно оцінювати наявні ресурси й управлінські можливості установи, з'ясовувати, які внутрішні та зовнішні чинники визначають її адаптаційну спроможність, а також завчасно помічати ризики та ознаки її послаблення.

Розроблені рекомендації можуть бути враховані під час підготовки стратегічних рішень, розвитку системи управління ризиками й визначення напрямів удосконалення окремих складових банківського потенціалу. Їх використання сприятиме обґрунтованішому вибору заходів, спрямованих на збереження стійкості банку та його пристосування до трансформаційних змін.

Результати дисертаційного дослідження використовуються в діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» під час розроблення стратегічних рішень, удосконалення системи управління ризиками та визначення заходів із підвищення адаптаційної спроможності банку до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Керівник відділення преміум
АТ КБ «ПРИВАТБАНК» Вікторія Блажевич