

## СЕКЦІЯ 1

### ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### ПРО ЗАЛУЧЕННЯ ДЕЯКИХ КОРПОРАТИВНИХ ПРАКТИК БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРУ У ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

#### INTERGRATING CORPORATE PRACTICES OF A BANKING SECTOR INTO PUBLIC ADMINISTRATION

Домінуюча ефективність методів та підходів менеджменту у банківському секторі України із року у рік підтверджується результатами професійного моніторингу з боку Національного Банку України, що виступає головним регулятором банківського сектору країни. Оперативна діяльність банків навіть в умовах повномасштабного вторгнення забезпечують стабільність фінансової системи, а отже держави, тож алгоритми корпоративного управління є такими, що демонструють наявність позитивного підґрунтя для розгортання у системі публічного управління з метою осучаснення та наближення цієї системи до стандартів управління, що є прийнятими в умовах сучасних ринкових економік. Стаття акцентується на окремих компонентах менеджменту у банківському секторі з точки зору адаптації окремих підходів та рис, аналізує наявний та перспективний потенціал таких методів з метою залучення до практик публічного управління, а також пропонує структурні інновації у сегменті публічного управління, що уможливають прискорення впровадження сучасних ринкових рішень, а також підвищать суверенність та автономність експертного людського потенціалу органів публічного управління під час координування дій, що є пов'язаними зі здійсненням ними повноважень творення публічного управління та виконанням інших професійних обов'язків, що покладено на них відповідно до статуту організації та в контексті системи публічного управління в цілому. Статтею закладаються передумови для ґрунтовного вивчення потенціалу окремих рис та особливостей механізму банківського менеджменту щодо їхньої імплементації в окремі практики публічного управління, а також задля творення науково обґрунтованої основи для крос-галузевого заміщення управлінських практик в умовах нестандартних ситуацій або позапроектних випадків, що дозволяє розгорнути більш захищену від внутрішніх та зовнішніх стресів та ризиків систему управління, враховуючи відповідні чинники та фактори, притаманні обом системам, у тому числі чинники, зумовлені світовими та національними тенденціями до модернізації та посиленню клієнтоорієнтованості системної роботи публічного управління.

мент, антикризовий менеджмент, системний потенціал, продукти менеджменту.

**Annotation.** The prime effectiveness of management methods and approaches in the banking sector of Ukraine is confirmed as of a high-rank quality from year to year by the results of professional monitoring by the National Bank of Ukraine, which acts as the main regulator of the country's banking sector. The operational activity of banks even in the conditions of a full-scale invasion ensures the stability of the financial system, and therefore of the state, so the corporate governance algorithms are such as to demonstrate the presence of a positive basis for deployment in the public administration system for modernizing and bringing this system closer to the management standards adopted in conditions of modern market economies. The article focuses on certain components of management in the banking sector from the point of view of adapting certain approaches and features, analyses the existing and promising potential of such methods in order to involve them in public management practices, and also offers structural innovations in the public management segment that will enable the acceleration of the implementation of modern market solutions, as well as increase the sovereignty and autonomy of the expert human potential of public administration entities during the coordination of actions related to the exercise of powers as for to create public administration and the performance of other professional duties assigned to them in accordance with the organization's charter and in the context of the system public administration in general. The article sets up the prerequisites for a substantial study of the potential of certain features, as well as features of the bank management mechanism reasoned for their implementation in certain public management practices, as well as for the creation of a scientifically sound basis for cross-industry replacement of management practices in conditions of non-standard situations or extra-project cases, which allows for the deployment of a more protected from internal and external stresses and risks of the management system with the relevant factors and factors inherent in both systems being taken into account, including factors caused by global and national modernization trends and due to upgrading the client orientation method of public administration as it's system-making feature.

**Key words:** corporate management, banking sector, innovative management, public management, market management, anti-crisis management, system potential, management products.

УДК 351:304.2  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.40.1>

**Бало С.О.**  
аспірантка  
Навчально-науковий інститут  
«Інститут державного управління»  
Харківського Національного  
Університету імені В.Н. Каразіна

**Ключові слова:** корпоративне управління, банківський сектор, іноваційний менеджмент, публічне управління, ринковий менедж-

**Постановка проблеми:** Як молода держава, Україна успадкувала застарілі підходи та практики творення публічного управління, що ґрунтувалися на тоталітарній та колоніальній логіці радянського минулого. Проголосивши себе демократичною та соціальною державою, основою якої є забезпечення прав і свобод кожного її громадянина, система публічного управління стала перелаштовуватися з адміністративно-репресивного характеру взаємодії між громадянами та державою до сервісного характеру такої взаємодії. Однак, перебуваючи де-факто поза необхідністю конкурувати в умовах ринку, рівень виконання державних послуг є таким, що лише частково задовольняє вимогам часу та критеріям високоефективних ринкових сервісних систем. Оскільки якість будь-якої сервісної дії є наслідком якості менеджменту, саме залучення найкращих управлінських підходів є провідною запорукою розвитку публічного управління, як сукупності висококваліфікованих сервісів для громадян. Стаття розглядає підходи менеджменту у банківській сфері як базис потенціалу для подальшої модернізації публічного управління в умовах відкритості до конкуренції та розвитку експертності ринкового типу.

**Метою статті** є окреслення потенціалу залучення окремих підходів та алгоритмів менеджменту у банківському секторі до публічного управління задля підвищення якості взаємодії між державою та громадянами, посилення сталості системи публічного управління в умовах конкуренції та підвищення ролі та статусу кадрового потенціалу органів публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Менеджмент банківської сфери є предметом інтенсивних наукових пошуків. Так, І.О. Абрамова обґрунтовує явище ефективності банківського менеджменту як сукупність комплексності сформованих принципів та загальних функцій, що сприяють швидкому досягненню цілей з мінімальними затратами усіх ресурсів, тобто творенням гармонійного балансу, де в основі діяльності лежить не виключно створення певного результату, а ефективний розрахунок доцільності творення результату тим чи іншим способом, в залежності від обсягу та якості ресурсу, що вимагається. І. Сокиринська та Т. Журавльова приділяють увагу визначенню взаємозв'язків між якістю та обсягами аналітики на ухвалення ефективних рішень на рівні ланки управління та виходять з того, що чим менш узагальненою та чим більш регулярно є інформація, що стає передумовою ухвалення рішень, тим нижчою є потенціал якості рішення не бути розгорненим

у повному обсязі з метою всеохоплюючого забезпечення інтересів банківської установи. Чарльз Скіннер торкається перспективи залучення у політику ухвалення рішень у банківській сфері результати взаємодії між банком та соціальними мережами, що забезпечують репутаційний капітал, який, за умови виконання низки передумов, є фінансовим активом цифрової ери, капіталізація якого має тенденції до отримання останнім статусу окремого активу, на рівні золотовалютних резервів, депозитних та кредитних портфелів тощо [8]. Цієї ж думки тримається й Д. Зарелла, який визначає банківський менеджмент нової ери здатністю акумулювати саме репутаційний капітал за допомоги масових інструментів прямої взаємодії з індивідами, соціальних мереж та похідних від них, а також перехід банків до напрацювання такого капіталу через персоналізацію за рахунок залучення лідерів громадської думки цифрового суспільства. Відповідні тенденції є актуальними й для системи публічного управління, яка може адаптувати ці банківські продукти під відповідні потреби галузі.

**Викладення основного матеріалу:** Сучасний банківський сектор України є однією з доміант ринкової економіки нового типу. За даними Національного Банку України, у 2023 році сукупна дохідність банківської сфери держави перевищила 80 мільярдів гривень та зростає щороку, не зважаючи на критичні фактори, що можуть мати негативний вплив на відповідні процеси [6].

Зростання ліквідності банківського сектору вказує на високий рівень якості менеджменту провідних гравців фінансового ринку та підкреслює значення середньострокового та довгострокового планування на підставі ретельного аналізу багатосполуччя факторів та ризиків економічного, мілітарного, соціального характеру та інших. Рентабельність банківського капіталу неухильно зростає, продемонструвавши потрійне зростання у 2023 році у порівнянні з роком до того. Спираючись на прагматичні, підтвержені регулятором в особі НБУ, результати операційної діяльності банківської системи, слід уточнити провідні риси менеджменту цього сектору, серед яких можна визначити такі:

– якісне антикризовий менеджмент, що є сукупністю організаційних підходів, метою яких є протистояння дії негативних зовнішніх та внутрішніх чинників, а також виконання функцій з максимальною ефективністю та мінімальним ризиком.

Антикризовий менеджмент керується забезпеченням стійкості та надійності, рухом фінансових ресурсів та оцінкою майбутніх

ризиків. Ця робота ведеться системно та в режимі реального часу за допомоги аналітичних спроможностей цифрових систем, що дозволяє гнучко і ін'єкційно реагувати на точкові виклики у сегментах та підсегментах системи, а також розбудовувати якісні узагальнення на основі реєстрації викликів на всіх щаблях фінансової роботи [1]. Це дозволяє протягом певного часу створити універсальні алгоритми, що можуть бути задіяні з метою розв'язання викликів та загроз системі. Слід зазначити, що саме транспарентний та кількісний досвід сприяє формуванню найбільш точних та ретельно запроєктованих парадигм виконання антикризового менеджменту [5]. Це стосується й банківського сектору, й економіки в цілому. Гармонійне поєднання управлінського, стратегічного та системного підходів в антикризовому менеджменті сприяють сталості та адаптивності й процесу ухвалення рішень, й самих рішень.

Порівнюючи підходи, що використовуються у антикризовому менеджменті в банківській системі та публічному управлінні, спостерігаємо наступну світоглядну конструкцію систем (табл. 1).

Не зважаючи на проголошення клієнтоорієнтованості обох систем, банківський сектор є більш гнучким у антикризовому менеджменті під час залучення іноваційних рішень з високою ризикованістю, оскільки банки, як було окреслено вище, володіють власним зростаючим ресурсом ліквідності та, у разі настання позапланових наслідків, ризикує виключно в межах власних прибутків, екстраполюючи мінімальний ризик власними коштами клієнтів [7]. Динаміка зростання доходів банківського сектору є також надійним інструментом довіри до дій фінансових організацій та навіть у разі їхніх ризикованих дій з коштами клієнтів, у межах діючого законодавства України та статуту банківської установи, надбана довіра створить достатні передумови до стабільної діяльності банку та продовження напра-

цювання достатнього балансу активів задля покриття всіх потреб. За крайніх умов, фінансова установа завжди може розраховувати на підтримку державного регулятора в особі Національного банку України, що забезпечить рекапіталізацію за рахунок власних доходів та збалансує операційну діяльність, адже забезпечення фінансової стабільності у державі – провідне завдання НБУ. Публічне управління у свою чергу не володіє фінансовим ресурсом на правах власності, адже здійснює виключно модерування суспільних коштів у межах визначених законодавством повноважень, отже несе прями критичні ризики щодо залучення антикризових рішень з високим рівнем ризикованості. Окрім того, провідною відмінністю публічного управління від банківського сектору є організаційна налаштованість першого на неотримання прибутку. Ця система є виключно розпорядником та генератором сервісів, пов'язаних з виконанням функції держави та інших за рахунок відкритих джерел фінансування, передбачених законом. Відповідний стан речей є наслідком традиційності тлумачення публічного управління як виключно некомерційної діяльності [2]. Кожна ланка функціонує задля забезпечення взаємодії між громадянами та суспільством шляхом надання кваліфікованого посередництва у визначний законом спосіб. Чи гарантує подібний стан речей створення умов для гнучкого впровадження іноваційних рішень з високим рівнем ризику та яким саме чином відбувається аналіз рівня викликів в умовах такої системи? Оскільки персонал інститутів державного управління є конгломератом професіоналів, які підібрано на відповідні посади з дотриманням певного регламенту передумов та в режимі конкурсного відбору, є всі підстави вважати їхній рівень аналітично-планової роботи високим та таким, що відповідає чинним системним викликам. Однак, здійснюючи свої посадові обов'язки, кожен працівник системи є обмеженим у своїх діях не стільки пев-

Таблиця 1

<b>Антикризовий менеджмент</b>		
	Банківський сектор	Публічне управління
Спроможність здійснюватися у режимі реального часу	Так	Частково так
Інституалізація	Високий рівень	Високий рівень
Адаптивність	Висока	Середня
Інноваційність	Системна	Часткова
Клієнтоорієнтованість	Переважно висока	Переважно середня
Відповідальність	Гнучка	Негнучка
Хто виграє?	Всі учасники процесу	Система, частково клієнти

ним професійним алгоритмом дій, що базується на досвіді та балансотворенні системи в цілому, а відсутністю вільного матеріального ресурсу, який міг би бути передбачений на налаштування амбітних сучасних підходів в управлінні послугою та системою, оскільки будь-яка нова діяльність є зі старту надзвичайно ризикованою, а отже містить значну вірогідність до невдачі, відповідальність за яку нести будуть персонально відповідальні за її впровадження, а не система в цілому, оскільки конфігурація системи не містить чиннику сприйняття помилок та втрат позитивним фактором розвитку [3]. Спираючись на цю тезу, стає очевидним, що відстороненість від швидких сучасних рішень у системі публічного управління, на відміну від банківської системи, є багатшаровою та поліцентричною особливістю цього інституту, адже мотиваційний та позасанкційний чинник до новітніх дій є або повністю відсутнім, або спирається на некодифіковані практики окремих підрозділів, що, звичайно, є порушенням корпоративних норм в умовах системи, яка склалася.

Авторка статті розглядає відповідну ситуацію як таку, що містить потенціал до створення умов, за яких система публічного управління, так само як і архітектура банківської системи, буде містити ресурсну складову, яка дозволить мати простір для маневрування під час здійснення управлінських рішень із високим рівнем ризикованості через відсутність достатньої кількості матеріалу для аналізу таких рішень з позиції стандартизованого алгоритму. За приклад розгортання такої системи може бути взято Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, інститут публічного управління, який від імені держави надає громадянам гарантії відшкодування їхніх внесків у банківській системі України в межах еквіваленту, що законодавчо визначається та корегується відповідними державними гравцями [4]. Так, наприклад, чинним Законом України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 2102-ІХ (**воєнний стан в Україні**), сума граничного розміру відшкодування коштів за вкладами не може становити менше 600 тисяч гривень. За умови створення за аналогічною концепцією Фонду сприяння інноваційності публічного управління, фінансова відповідальність інститутів публічного управління під час здійснення пілотних проектів з інноваційного менеджменту може бути частково компенсована за рахунок цього фонду, однак постає питання хто саме має здійснювати наповнення такого фонду, яким саме чином буде відбуватися наповнення та

як нівелювати корупційні ризики діяльності такого фонду, а також хто саме та у який спосіб буде здійснюватися арбітраж, що складе передумову отримання компенсації з фонду та як саме буде розраховано розмір компенсації, та як саме буде розбудовано механізм апелювання, у разі виникнення спірних ситуацій тощо. Наявні питання є фундаментом для подальшого наукового пошуку.

**Висновки та прикінцеві положення.** Банківський сектор України є успішним прикладом творення та виконання якісного внутрішнього менеджменту в ринкових умовах високої конкуренції. Сукупність дослідницьких, аналітичних та інших підходів забезпечують високу динаміку зростання у галузі, що підтверджено регулятором в особі Національного Банку України. Системі притаманні ретельне планування та бережливе використання всіх наявних активів у процесі створення та надання послуг клієнтам, балансування та гармонізація у процесі взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, а також динамічне оновлення в умовах реального часу та у відповідності до сучасних вимог й тенденцій ринку. Враховуючи відповідний досвід, авторкою розглядається можливість залучення успішних практик менеджментотворення у процес розвитку та модернізації публічного управління з метою повнішого розкриття професійного потенціалу останнього у сегменті забезпечення високоякісних рішень у відповідності до вимог конкурентного середовища та громадського запиту, із урахуванням принципу неприбутковості сервісів публічного управління, що є провідною системною особливістю цієї сфери, на відміну від банківської сфери, існування та функціонування якої проектно пов'язано з напрацюванням додаткових активів, як головної формули взаємодії галузі з соціумом в особі клієнтів сервісів банківського сектору.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Абрамова І. О. Теоретичні аспекти банківського менеджменту. *Економічний форум*. 2021. Вип. 7. С. 160–166.
2. Бегей І. П. Використання досвіду Фінляндії для визначення особливостей реформування державного управління на районному та регіональному рівнях. *Аспекти публічного управління*. 2015. Вип. 9. С. 57–63
3. Гандзюк С. В. Банківський менеджмент: конспект лекцій. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/36/7-36-kl31.pdf> (дата звернення: 15.04.2024)
4. Гулей А. І. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 6–15.

5. Лойко Л. І., Хочь І.Х. Інструменти, механізми та еволюція електронного урядування. *Правова держава* : Щорічник наукових праць. 2016. Вип. 21. С. 471–476.

6. Про прибуток банківського сектору у 2023 році : Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivskiy-sektor-otrimav-865-mlrd-grn-pributku-za-2023-](https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivskiy-sektor-otrimav-865-mlrd-grn-pributku-za-2023-rik-zgidno-z-operativnimi-danimi)

[rik-zgidno-z-operativnimi-danimi](https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivskiy-sektor-otrimav-865-mlrd-grn-pributku-za-2023-rik-zgidno-z-operativnimi-danimi) (дата звернення: 27.04.2024)

7. Сокиринська Г. О., Журавльова Т. А. Фінансовий менеджмент у банку : навчальний посібник. Дніпро : Пороги. 2018. С. 88–93.

8. Skinner Ch. Digital Bank : Strategies to Launch or Become a Digital Bank. Marshall Cavendish International. 2014. P. 212–214.