

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ БАНКИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

(за матеріалами АТ УКРСИББАНКУ, м. Київ)

Студентки 4 курсу, 13 групи,
факультету міжнародної
торгівлі і права
спеціальності 292
«Міжнародні економічні
відносини» спеціалізації
«Міжнародний бізнес»

Котенко Вероніки
Олександрівни

підпис

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Кравець Катерина
Петрівна

підпис

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

Лежепьокова Вікторія
Генадійівна

підпис

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,
спеціалізація «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«__» _____ 2022 р

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентів

Котенко Вероніки Олександрівни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Транснаціональні банки в міжнародним бізнесі
(за матеріалами АТ УКРСИББАНКУ, м.Київ)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту)

23.05.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту)

Метою дослідження є оцінки місця та ролі транснаціональних банків у міжнародному бізнесі.

Об'єкт дослідження - процес функціонування транснаціональних банків.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні аспекти впливу діяльності транснаціональних банків на розвиток міжнародного бізнесу

Перелік графічного матеріалу – 11

Рисунків – 9, Таблиць - 2

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ БАНКІВ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ АТ «УКРСИББАНК»

1.1. Суть та ключові характеристики функціонування транснаціональних банків у міжнародному бізнесі.

1.2. Аналіз діяльності АТ «УКРСИББАНК» в міжнародному бізнесі

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРСИББАНК» В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу АТ «УкрСиббанк»

2.2. Напрями подальшої імплементації транснаціоналізації АТ «УкрСиббанк» в міжнародному бізнесі

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактичн о
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2021	
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 31.01.2022	
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 30.04.2022	
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 10.05.2022	
5	Подача готової ВКР на кафедру	до 30.05.2022	
6	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.– 17.06.2022)	
7	Захист ВКР	за графіком (20.06 – 30.06.2022)	

8. Дата видачі завдання «___» _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Кравець К.П. _____

10. Керівник освітньої програми

Лежесьькова В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Котенко В.О. _____

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту) студентки 4 курсу, 13 групи, факультету міжнародної торгівлі і права, спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини», спеціалізації «Міжнародний бізнес» Котенко Вероніки Олександрівни. Тема роботи: Транснаціональні банки в міжнародному бізнесі.

В даній роботі висвітлено суть транснаціональних банків у міжнародному бізнесі. Присутні рекомендації підвищення ефективності діяльності в міжнародному бізнесі.

Зміст роботи повністю відповідає її плану. Тема роботи розкрита в повній мірі. Робота ілюстрована в достатньому обсязі прикладами та поясненнями. Оформлення проекту відповідає вимогам до бакалаврських робіт.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Котенко В.О. може бути допущена до публічного захисту.

Керівник освітньої програми _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 20 ____ р.

АНОТАЦІЯ

Котенко Вероніка Олександрівна «Транснаціональні банки в міжнародному бізнесі»

Випускна кваліфікаційна робота присвячена темі досліджень транснаціональних банків в міжнародному бізнесі.

Проаналізовано суть транснаціональних банків у міжнародному бізнесі.

Розроблений аналіз діяльності АТ УКРИСББАНК в міжнародному бізнесі.

Особливу увагу приділено щодо рекомендації підвищення ефективності діяльності в міжнародному бізнесі.

Представлено оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу.

Ключові слова: Банківська система, банк, законодавство, капітал, міжнародні банківські групи, іноземний банк, транснаціональний банк, світовий банк, кредитування, клієнт, валюта, материнський банк.

ANNOTATION

Kotenko Veronika Alexandrovna "Transnational Banks in International Business"

The final qualifying work is devoted to the topic of research of transnational banks in international business.

The essence of transnational banks in international business is analyzed.

The analysis of UKRISBBANK JSC activity in international business is developed. Particular attention is paid to the recommendation to increase the efficiency of international business.

An assessment of the favorable environment of international business is presented.

Key words: Banking system, bank, legislation, capital, international banking groups, foreign bank, transnational bank, world bank, crediting, client, currency.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ БАНКІВ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ АТ «УКРСИББАНК» 5

1.1. Суть та ключові характеристики функціонування
транснаціональних банків у міжнародному бізнесі 5

1.2. Аналіз діяльності АТ «УКРСИББАНК» в міжнародному
бізнесі 12

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРСИББАНК» В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ 21

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу
АТ «УкрСиббанк» 21

2.2. Напрями подальшої імплементації транснаціоналізації
АТ «УкрСиббанк» в міжнародному бізнесі 28

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 37

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 39

ДОДАТКИ 43

ВСТУП

Міжнародна банківська система виступає сьогодні одним з ключових елементів глобальної економіки, оскільки саме вона забезпечує фінансові відносини між суб'єктами міжнародного бізнесу, розміщеними у різних державах світу. Перелік послуг, які надаються транснаціональними банками своїм клієнтам, постійно розширюється, і з інституцій, які забезпечують розвиток міжнародного бізнесу, вони перетворилися у повноправних учасників світогосподарських зв'язків. Це обумовлює значний інтерес до дослідження їх діяльності та визначення їх ролі у міжнародному бізнесі на нинішньому етапі.

Війна в Україні, наслідки якої відчувають усі країни світу, обумовила істотну зміну умов міжнародного бізнесу, але водночас засвідчила значущість функціонування банківської системи для забезпечення стабільності економічної системи. Значну роль у тому, що фінансова система України продовжує залишатися стабільною, відіграють транснаціональні банки, які вживають значних заходів для підтримки дочірніх фінансових установ. У таких умовах вивчення місця транснаціональних банків у світових бізнес-процесах набуває особливої значущості, що і стало фактором вибору теми роботи.

Дослідження діяльності транснаціональних банків здійснювали у своїх працях такі вчені як А. О. Дробязко, О. О. Любіч, Ю. В. Дятлова, Р. А. Запотічна, М. Й. Ковач, К. П. Індус, М.М. Король, А.М. Носа, І. Б. Кудас, М. В. Лизун, І. О. Ліщинський, О. М. Момот, С. С. Савчук, О. А. Урбан, О. А. Нужна, М. З. Пушак, І. В. Хаджинов, І. М. Месечко, Ю. С. Худолій, В. О. Ільченко, В. С. Швагірева, А. В. Манічева, Я.О. Оглобля та ін. Водночас особливості діяльності транснаціональних банків у кризових умовах (зокрема в умовах війни) в науковій літературі не досліджені, що свідчить про доцільність подальшого здійснення досліджень у зазначеному напрямку..

Метою дослідження є оцінки місця та ролі транснаціональних банків у міжнародному бізнесі. Досягненню цієї мети сприяло виконання таких завдань:

- визначити суть та ключові характеристики функціонування транснаціональних банків у міжнародному бізнесі;

- здійснити аналіз діяльності АТ «УКРСИББАНК» в міжнародному бізнесі;
- оцінити сприятливість середовища міжнародного бізнесу АТ «УКРСИББАНК»;
- обґрунтувати напрями подальшої імплементації транснаціоналізації АТ «УКРСИББАНК» в міжнародному бізнесі.

Об'єктом дослідження є процес функціонування транснаціональних банків. Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти впливу діяльності транснаціональних банків на розвиток міжнародного бізнесу.

Під час написання роботи було використано різноманітні методи наукових досліджень: аналіз (при виявленні ключових характеристик діяльності транснаціональних банків у поточних умовах); синтез (при виокремленні особливостей діяльності транснаціональних банків); порівняння (при зіставленні показників діяльності банківських груп різних країн); узагальнення (при оцінці сприятливості середовища міжнародного банківського бізнесу).

Теоретичною базою дослідження стали роботи науковців, присвячені розвитку міжнародних банків. Також у роботі було використано інформацію щодо діяльності АТ «УКРСИББАНК», дані міжнародної статистики, інформацію стосовно функціонування банківської системи України в умовах війни.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, де міститься фінансова звітність підприємства.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ БАНКІВ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ АТ «УКРСИББАНК»

1.1. Суть та ключові характеристики функціонування транснаціональних банків у міжнародному бізнесі

Банківська система є одним з ключових елементів економіки будь-якої держави і, зрештою, світового господарства. Банки забезпечують здійснення платежів як всередині країни, так і між різними учасниками міжнародних відносин, створюючи підґрунтя для інших форм інтернаціональної взаємодії. Збільшення попиту на міжнародні валютно-фінансові операції внаслідок глобалізації світогосподарських зв'язків обумовило також активізацію інвестиційної діяльності банків, результатом якої стала поява транснаціональних (міжнародних) банків.

Законодавство України не дає визначення транснаціонального чи міжнародного банку. Натомість Закон України «Про банки та банківську діяльність» визначає сутність таких понять як банк, банк з іноземним капіталом, банківська група та банківська діяльність.

Так, банк являє собою юридичну особу, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги. Водночас за умови приналежності не менш ніж 10% капіталу одному іноземному інвестору такий банк визнається банком з іноземним капіталом.

Право на здійснення розрахунків або надання кредитів мають окрім банків також небанківські фінансові установи. Таким чином для визнання суб'єкта фінансового ринку банком необхідним є здійснення ним саме банківської діяльності, яка, відповідно до закону, полягає у залученні у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщенні зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкритті і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб.

Попри відсутність у національному законодавстві поняття «транснаціональний банк», у ньому визначено сутність банківської групи, яка, за умови здійснення діяльності у більш ніж одній країні, може вважатися

транснаціональним банком. Відповідно до законодавства України банківська група – це група юридичних осіб, що:

- мають спільного контролера, що складається з материнського банку, його однієї чи кількох українських та/або іноземних дочірніх та/або асоційованих компаній, які є фінансовими установами або для яких надання фінансових послуг є переважним видом діяльності;
- складається з материнського банку, який є контролером, його однієї чи кількох українських та/або іноземних дочірніх та/або асоційованих компаній, які є фінансовими установами або для яких надання фінансових послуг є переважним видом діяльності;
- мають спільного контролера, що складається з двох або більше українських фінансових установ та/або компаній, для яких надання фінансових послуг є переважним видом діяльності, їх українських та/або іноземних дочірніх та/або асоційованих компаній, які є фінансовими установами або для яких надання фінансових послуг є переважним видом діяльності, в якій банківська діяльність є переважною;
- складається з небанківської фінансової установи або компанії, для якої надання фінансових послуг є переважним видом діяльності, яка є контролером, її однієї або декількох українських та/або іноземних дочірніх та/або асоційованих компаній, які є фінансовими установами або для яких надання фінансових послуг є переважним видом діяльності, в якій банківська діяльність є переважною.

При цьому банківська діяльність вважається переважною, якщо за останні 4 квартали сукупне середньоарифметичне значення активів банків складає не менше 50% майна групи [1].

На відміну від законодавства у науковій літературі наявні визначення сутності транснаціональних банків. Зокрема, Запотічна Р.А. розглядає їх як банки, які забезпечують рух кредитного капіталу у глобальному масштабі безпосередньо з материнського банку, та/або опосередковано через свої закордонні підрозділи у країні-реципієнті [2]. Недоліком зазначеного підходу

є, на нашу думку, його зосередженість на кредитних операціях, у той час як діяльність банків включає також низку інших операцій.

Оглобля Я.О. визначає транснаціональний банк як масштабну кредитно-фінансова установу універсального типу в структурі фінансових груп, значна частина операцій та прибутків якої пов'язані з обслуговуванням міжнародного бізнесу, яка з'явилася внаслідок процесів концентрації та централізації капіталу і досягла такого рівня розвитку, що дає їй змогу брати реальну участь в економічному розподілі світового ринку позичкових капіталів та кредитно-фінансових послуг, а саме фінансувати торгівлю, проводити масштабні операції з валютою та кредитними угодами та виступати в ролі банку – лідеру при створенні міжнародних консорціумів банків та організації фінансування великих проектів [3]. Запропоноване автором визначення вважаємо влучним з огляду на те, що воно не лише охоплює різні види банківських операцій, але й акцентує увагу на тому, що метою транснаціонального банку є реальний вплив на процеси, які відбуваються на світовому ринку банківських послуг.

Відповідно до законодавства України українські банки мають право відкривати відокремлені підрозділи (філії, відділення, представництва тощо) за кордоном. Попри те, що наразі лише два українські банки мають структурні підрозділи за кордоном (АТ КБ «Приватбанк» має філію на Кіпрі, а АТ "Укрексімбанк" – представництва у Великій Британії та США) [4], таку їх активність можна вважати передумовою формування міжнародних банків з українським капіталом.

Українське законодавство також дозволяє відкриття в Україні філій та представництв іноземних банків, а також їх дочірніх установ. Наразі в Україні функціонує 22 банки зі 100% іноземним капіталом та 9 банків з частковою участю іноземного капіталу. Таким чином можна говорити, що Україна значною мірою залучена до міжнародного ринку банківських послуг, будучи приймаючою країною для значної кількості транснаціональних банків. Більше того, 5 з-поміж 14 системно важливих банків (АТ "УКРСИББАНК",

АТ “Райффайзен Банк”, АТ “ОТП БАНК”, АТ “КРЕДОБАНК”, АТ “АЛЬФА-БАНК”) – це банки з іноземним капіталом [4].

Окрім дочірніх банків міжнародні банківські групи мають право відкривати на території України філії та представництва.

Умовами відкриття відокремлених підрозділів іноземних банків є:

- відсутність застережень щодо держави, у якій зареєстровано іноземний банк (зокрема у частині дотримання нею стандартів у сфері запобігання корупції, відмивання коштів та фінансування тероризму);
- відповідності системи банківського нагляду у материнській країні принципам Базельського комітету з питань банківського нагляду;
- відсутність законодавчих перешкод для ефективного здійснення співробітництва у сфері банківського нагляду з країною, де розміщений материнський капітал;
- забезпечення мінімального розміру приписного капіталу філії на момент її акредитації не менше за 120 мільйонів гривень;
- взяття іноземним банком безумовного зобов'язання (у письмовій формі) щодо виконання ним зобов'язань, які виникли у зв'язку з діяльністю його філії на території України [1].

Відкриття філій та представництв активно використовується міжнародними банками на ринках держав-сусідів, середовище яких є подібним до умов ринку материнської країни. Зокрема така форма досить поширена у країнах ЄС, які функціонують в умовах спільного внутрішнього ринку. Для країн, які не мають такої переваги, відкриття філій та представництв є більш складним процесом, зважаючи на те, окремі питання діяльності структурних підрозділів є нерегульованими. Зокрема, в українському законодавстві відсутні норми поширення на діяльність відокремлених підрозділів іноземних банків процедури гарантування вкладів фізичних осіб.

Головним гравцем на світовому ринку банківських послуг є Китай: з 20 міжнародних банків, які очолюють світовий рейтинг, материнський капітал 8-ми належить Китаю. Окрім цього, найбільші 4 банки світу також є Китайськими,

обсяг капіталу 4-го за розміром китайського банку (Bank of China) на 30% більший за капітал найбільшого американського банку (Bank of America) (рис.1.1).

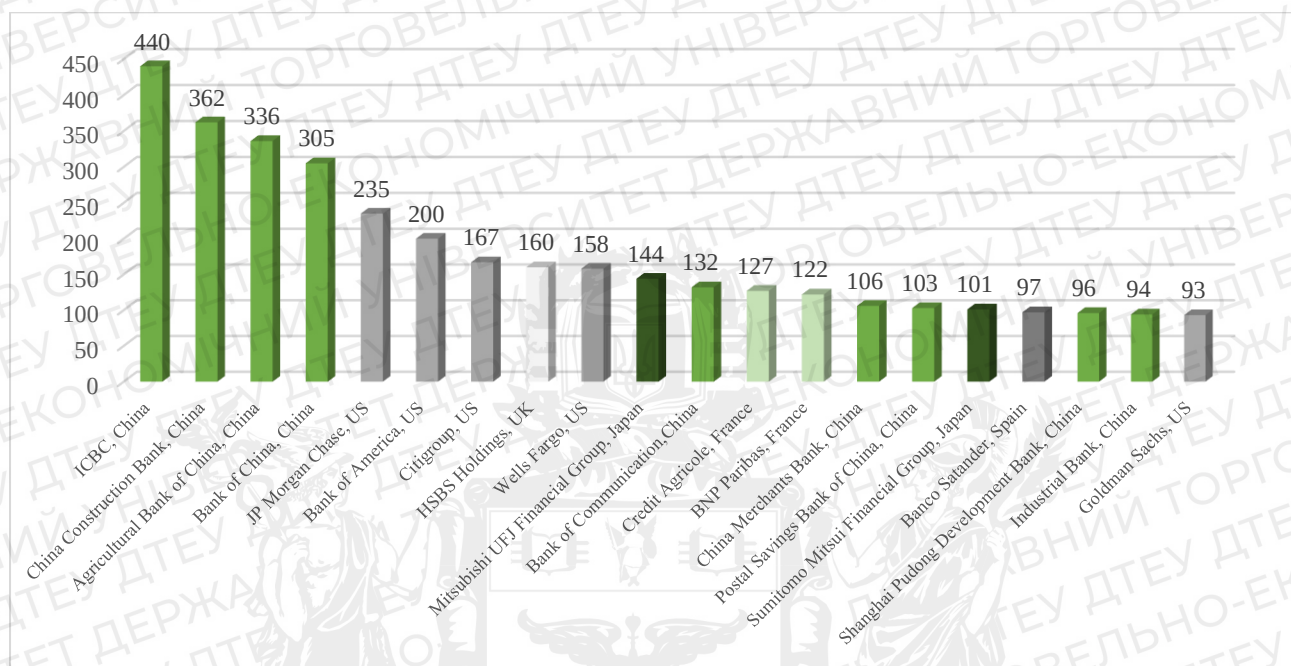


Рис. 1.1. Капітал ТОП-20 міжнародних банків світу у 2021 році, млрд дол. США
Джерело: [5]

З числа європейських банків у рейтинг найбільших банківських груп світу увійшли англійський HSBS Holdings, французькі Credit Agricole та BNP Paribas, а також іспанський Banco Santander. Причиною домінування Китаю на світовому ринку банківських послуг є, на наш погляд, те, що Китай є найшвидше зростаючою економікою світу, розвиток якої вимагає постійного здійснення валютно-фінансових операцій. Окрім цього банки Китаю контролюють ринок інших країн Азії, економіка яких також швидко зростає. Водночас для обслуговування потреб європейських країн достатньо меншої кількості фінансових установ.

На ринку України наразі функціонує єдиний банк з китайським капіталом - АТ "Український банк реконструкції та розвитку", який, проте не входить до жодної банківської групи. Водночас вірогідним є зростання інтересу до українського ринку з боку китайських банківських груп, особливо за умови їх орієнтації на розширення співпраці з європейськими партнерами.

Китай та США не лише є лідерами за кількістю транснаціональних банків, але й одними з країн з найменшим рівнем концентрації банківської системи: на 3 найбільші банки США припадає усього 35,22% активів банківської системи, у Китаї цей показник складає 44,41%. Водночас для країн ЄС показник концентрації значно вищий – 80,87% для Франції, 96,76% для Німеччини (рис. 1.2).

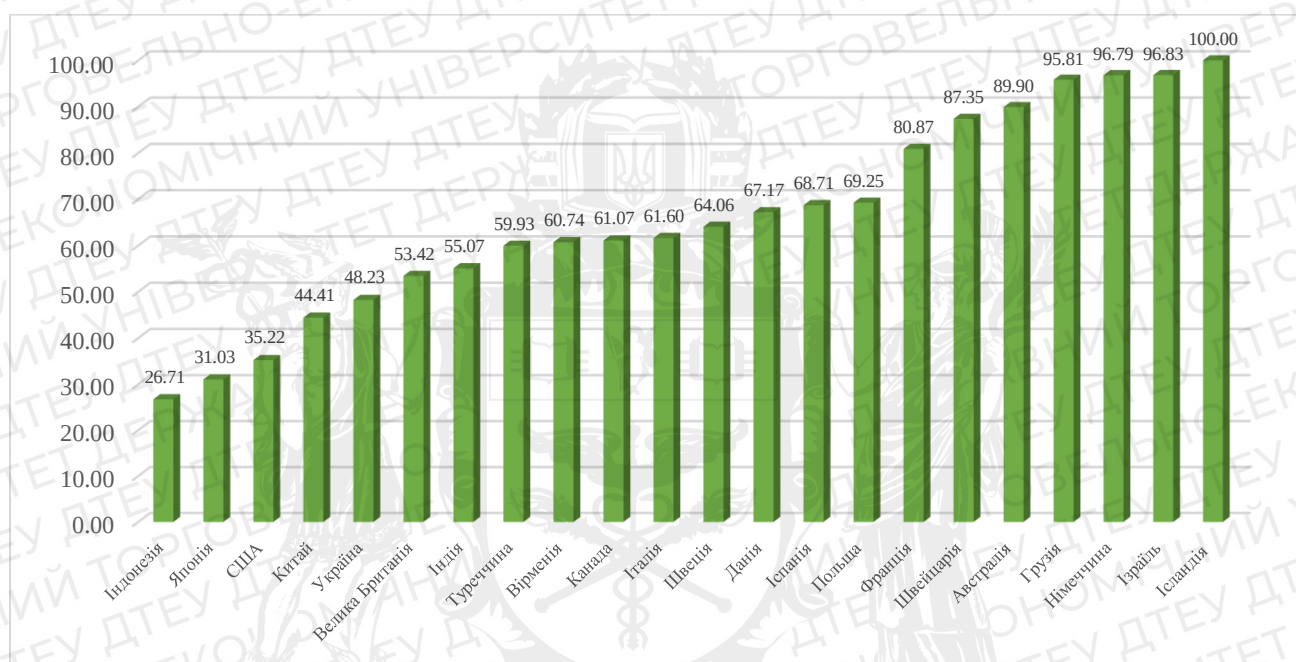


Рис. 1.2. Рівень концентрації банківської системи окремих країн у 2020 році, % активів, що припадає на 3 найбільші банки

Джерело: складено автором за [5]

Зіставляючи отриману інформацію з даними рейтингу найбільших транснаціональних банків, можна констатувати, що США, Японія та Китай мають найбільший потенціал для подальшого посилення позицій на світовому ринку, у той час як серед банків країн ЄС наразі майже немає таких, хто має достатньо можливостей для активної міжнародної експансії.

Також необхідно відзначити, що країни, які є материнськими для найбільших транснаціональних банків здебільшого є закритими для присутності іноземних банків (або їх частку на ринку є незначною). У той самий час на ринках країн з перехідною економікою та країн, що розвиваються, частка іноземних банків часто є достатньо високою – у Грузії 64%, Вірменії – 85%. Для України

цей показник є достатньо низьким, порівняно з іншими державами, - 28% у 2020 р. (рис. 1.3).

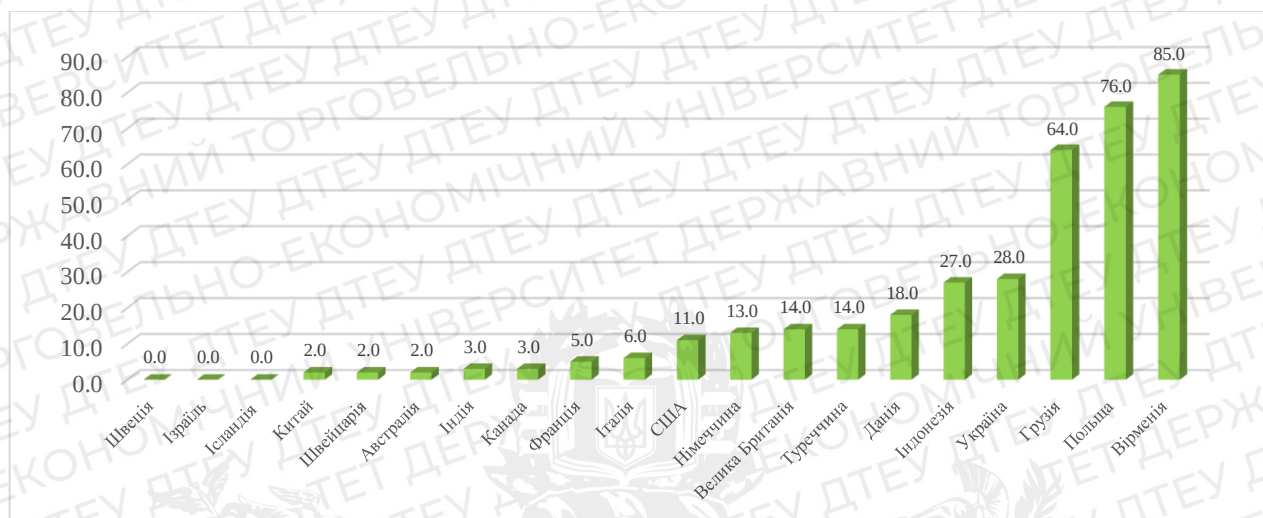


Рис. 1.3. Частка іноземного капіталу у банківській системі окремих країн у 2020 році, %

Джерело: [6]

Загалом, транснаціоналізація банківської діяльності є фактором розвитку банківських сервісів, оскільки робота на ринках багатьох держав з одного боку дозволяє акумулювати найкращі практики надання банківських послуг та роботи з клієнтами різних країн, а з іншого – стимулює кожен банк до пошуку конкурентних переваг.

Привабливість ринку для транснаціональних банків безперечно сприяє його динамічному розвитку, оскільки робить середовище більш конкурентним, а банківські послуги більш якісними. Водночас високий рівень залежності банківського сектору від іноземних банків проковує додаткові ризики для фінансової стабільності: за настання ризикових подій материнський банк може прийняти рішення піти з ринку приймаючої країни, що може мати негативний вплив на її економіку.

Ще одною характерною рисою діяльності транснаціональних банків є значний вплив кожного з дочірніх банків у різних країнах на діяльність інших учасників групи та материнської інституції. Банківська діяльність є репутаційно чутливою, таким чином негативні події з одним з учасників банківської групи матимуть також вплив на інші банки, навіть якщо географічно вони віддалені

між собою та не мають прямих партнерських відносин. Ілюстрацією цього є ситуація, яка наразі склалася внаслідок війни в Україні. Банки, які прийняли рішення не йти з ринку Росії, відчують тиск з боку клієнтів у інших країнах (у тому числі в Україні), що знижує фінансову стійкість цих банків і, як наслідок, має негативний вплив на економіки приймаючих країн. Цей приклад доводить, що механізм функціонування транснаціональних банків виступає фактором значного посилення рівня взаємозалежності держав світу.

Таким чином, узагальнюючи викладене, можна зробити висновок про те, що транснаціональні банки виступають каталізатором розвитку міжнародної банківської системи, інтенсифікуючи конкуренцію, визначаючи напрямки розширення асортименту та стандарти обслуговування споживачів. Процес формування транснаціональних банків є логічним наслідком глобалізації бізнесу, оскільки саме потреби клієнтів у забезпечення ефективного валютно-фінансового супроводу бізнес операцій на міжнародному рівні обумовлюють пошук банками оптимального механізму функціонування на зарубіжних ринках.

На сьогодні лідером світового ринку банківських послуг виступає Китай, і з огляду на те, що банківська система цієї країни не є висококонцентрованою, існує вірогідність подальшої експансії цієї країною світового ринку банківських послуг. Водночас Україна наразі залучена у транснаціоналізацію світового ринку банківських послуг як приймаюча країна.

1.2. Аналіз діяльності АТ «УКРСИББАНК» в міжнародному бізнесі

АТ «УКРСИББАНК» - дочірній банк французької банківської групи BNP Paribas, що, як зазначалося, входить до ТОП-20 найбільших банків світу. Офіційна церемонія підписання договору про придбання групою BNP Paribas «Укрсиббанку» відбулася у грудні 2005 р. (було придбано 51% акцій). У 2009 р. частка була збільшена до 81,42%, а у 2010 до 99,99%.

У серпні 2011 р. завершилася процедура придбання 15% акцій АТ «УКРСИББАНК» Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), після чого частка BNP Paribas склала 84,99%. У лютому 2016 року розмір частки

ЄБРР збільшився до 40%, таким чином, частка BNP Paribas склала 59,99%. У лютому 2018 року BNP Paribas викупив у міноритарних акціонерів акції АТ «УКРСИББАНК», збільшивши частку до 60% [7].

Концепцією діяльності АТ «УКРСИББАНК» є формування на міжнародному рівні так званого єдиного банку, метою якого є ефективне та безперебійне супроводження діяльності корпоративних клієнтів за кордоном завдяки перевагам міжнародного досвіду Групи BNP Paribas, що працює у 68 країнах.

Наразі АТ «УКРСИББАНК» належить до переліку системних банків України. Станом на 01.01.2022 року за обсягом регуляторного капіталу досліджуваний банк посідає 9-те місце за обсягом регуляторного капіталу – він складає 8,91 млрд. грн) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

**Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції
системних банків України на 01.01.2020 р.**

Найменування банку	Н1, Регулятивний капітал, тис. грн. (не менше 200 млн грн)	Н2, Норматив достатності регулятивного капіталу (не менше 10 %)	Н3, Норматив достатності основного капіталу (не менше 7%, з буфером запасу (консервації) капіталу не менше 7,625%)	Н6, Норматив короткострокової ліквідності (не менше 60 %)	Н7, Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (не більше 25 %)	LCR _{вв} , Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами (не менше 100 %)	LCR _{ів} , Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті (не менше 100 %)	Норматив довгострокової ліквідності NSFR
АТКБ "ПриватБанк"	40 842 924	18,33	9,17	93,76	8,01	258,85	200,36	156,57
АТ "Ощадбанк"	18 017 403	15,48	11,83	69,96	27,46	257,98	149,62	180,20
АТ "Укресімбанк"	13 815 329	18,16	11,29	85,58	18,72	193,21	163,38	122,01
АТ "Райффайзен Банк"	12 424 693	13,71	9,29	83,02	14,27	219,08	318,18	122,32
АБ "УКРГАЗБАНК"	11 473 092	19,67	14,92	74,70	11,27	166,04	146,65	129,74
АТ "АЛЬФА-БАНК"	11 433 996	12,12	8,93	83,44	14,72	193,77	444,17	121,90
АТ "ПУМБ"	11 009 584	13,91	9,43	95,70	9,70	173,26	211,06	126,86
АТ "ОПІБАНК"	10 410 372	19,87	13,62	97,99	11,76	156,98	177,68	131,91
АТ "УКРСИББАНК"	8 910 845	20,26	17,18	101,17	18,60	253,70	220,27	171,63
АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	7 133 821	15,09	7,55	112,87	11,74	311,93	376,46	115,17
Акціонерний банк "Південний"	3 652 158	15,84	10,88	90,15	13,61	191,40	240,74	161,20
АТ "ТАСКОМБАНК"	2 814 619	13,64	10,02	74,89	13,49	197,96	157,81	129,53
АТ "А-БАНК"	2 077 436	12,88	7,90	85,17	12,43	695,03	434,31	118,01

Джерело: [8]

За нормативом достатності регулятивного та основного капіталу, а також нормативом короткострокової ліквідності АТ «УКРСИББАНК» посідає перше місце з числа системно важливих банків. За рештою нормативів показники банку також істотно перевищують встановлені Національним банком України ліміти. Це вказує на стабільність позицій банку на ринку та його конкурентоздатність.

Нормативно-правовою базою діяльності АТ «УКРСИББАНК» є такі акти та політики банку:

- Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III від 07.12.2000 р. (з наступними змінами та доповненнями);
- Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» № 361-IX I від 06.12.2019 р. (з наступними змінами та доповненнями);
- Положення «Про здійснення банками фінансового моніторингу» (затвердженого постановою Правління Національного банку України №65 від 19.05.2020 р. з наступними змінами та доповненнями);
- групові політики та процедури: KYC («Знай свого клієнта»); Санкції та ембарго; Закон Сполучених Штатів Америки «Про податкові вимоги до іноземних рахунків» (Foreign Account Tax Compliance Act); Corporate Social Responsibility of Banks [7].

Протягом останніх років відбулося зростання обсягів майнових ресурсів та капіталу АТ «УКРСИББАНК»: вартість активів протягом останніх 5-ти років постійно збільшувалася, і за даними за 3 квартали 2021 року вартість майнових ресурсів банку є вищою ніж за 2020 рік. Постійним було також зростання зобов'язань банку – воно мало місце протягом 5-ти останніх періодів, і у тому числі у 2021 році. Водночас у 2019 році відбулося істотне зменшення власного капіталу, і попри його зростання у 2020 – 2021 рр. його обсяг наразі істотно менший за показник 2017 – 2018 рр. Водночас відзначимо, що зменшення власного капіталу не вплинуло негативно на економічні нормативи банку, і АТ «УКРСИББАНК» може відповідати за своїми зобов'язаннями.

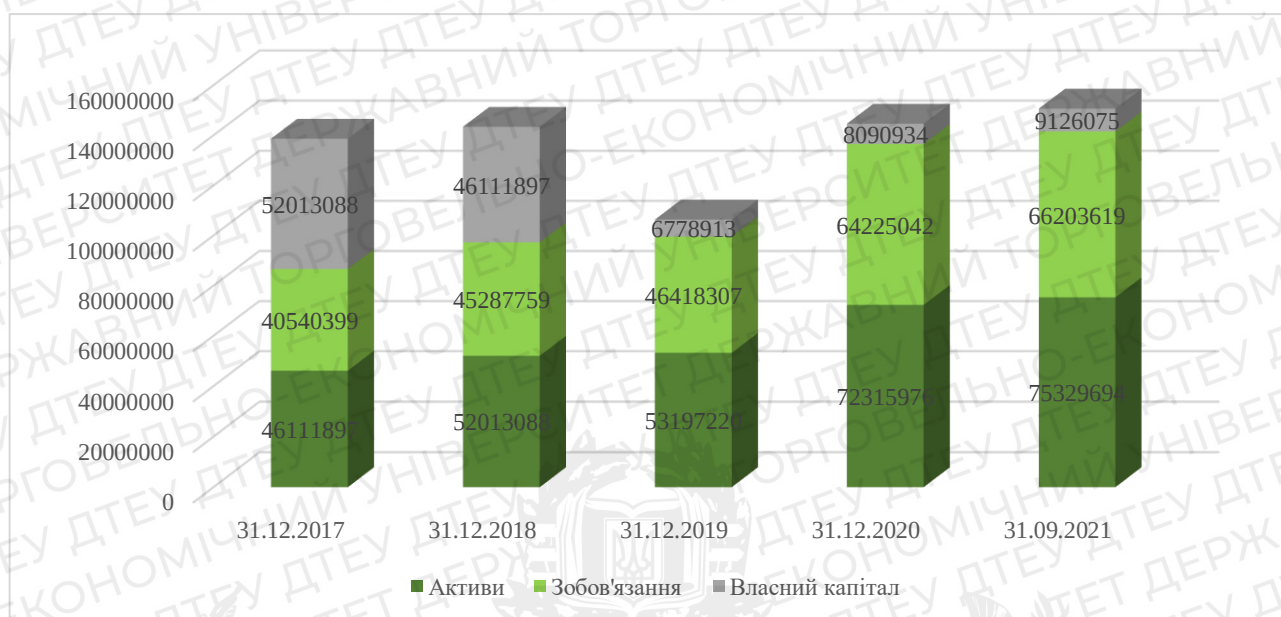


Рис. 1.4. Обсяги активів та капіталу АТ «УКРСИББАНК»
у 2017 – 2021 рр., тис. грн.

Джерело: [9]

АТ «УКРСИББАНК» надає клієнтам різноманітні послуги для задоволення їх бізнес-потреб: фінансування, управління валютними операціями, управління ліквідністю, управління грошовими коштами, трейдингові рішення та структуровані фінанси.

Коронакриза негативно вплинула до обсяги доходів підприємства, а також на обсяги його прибутків, хоча банк і залишався прибутковим протягом усього досліджуваного періоду (обсяг прибутку за 3 квартали 2021 року склав 1035,14 млн. грн. Причиною цього стало істотне скорочення доходів внаслідок коронакризи при зростання витрат (табл. 1.2).

Важливим напрямком діяльності АТ «УКРСИББАНК» є корпоративне кредитування. Банк пропонує своїм клієнтам різноманітні можливості щодо фінансування, у тому числі кредитні лінії на поповнення оборотного капіталу у гривнях та іноземних валютах, середньострокове фінансування для капітальних витрат. Окрім цього АТ «УКРСИББАНК» надає клієнтам як в Україні, так і за кордоном, широкий спектр рішень у сфері керування грошовими коштами: від управління ліквідністю до інвестиційних рішень для операційної, резервної та стратегічної готівки.

Таблиця 1.2.

Фінансові результати АТ «УКРСИББАНК» у 2017 – 2021 рр., тис. грн.

Стаття	2017	2018	2019	2020	2021*	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
						2021/ 2020	2021/ 2017	2021/ 2020	2021/ 2017
Процентні доходи	3258823	4584279	5236310	3956922	2844474	-1112448	-414349	0,72	0,87
Процентні витрати	614573	705709	1030141	662878	248692	-414186	-365881	0,38	0,40
Комісійні доходи	1973160	2148021	2304140	2273100	1924418	-348682	-48742	0,85	0,98
Комісійні витрати	437673	523440	567150	567003	486222	-80781	48549	0,86	1,11
Результат від переоцінки іноземної валюти, торгових операцій з іноземною валютою та деривативами	506729	484967	566811	591006	346512	-244494	-160217	0,59	0,68
Результат від іншої діяльності	62912	3872	79300	32731	72124	39393	9212	2,20	1,15
Чистий дохід від банківської діяльності	4556163	5899952	6387867	5574054	4326453	-1247601	-229710	0,78	0,95
Витрати, пов'язані з персоналом	1333136	1612136	1964022	2142750	1589720	-553030	256584	0,74	1,19
Адміністративні та інші витрати	882903	992647	1074502	1073765	778171	-295594	-104732	0,72	0,88
Амортизація приміщень, вдосконалень орендованого майна, обладнання та нематеріальних активів	212706	283594	354446	465114	384251	-80863	171545	0,83	1,81
Сукупний операційний дохід	2127418	3011575	2994897	1892425	1574310	-318115	-553108	0,83	0,74
Резерв під кредитні збитки	-382675	121282	153286	310607	306519	-4088	689194	0,99	-0,80
Чистий операційний прибуток (збиток)	1744743	3132857	2841611	1581818	1267791	-314027	-476952	0,80	0,73
Чистий дохід від необоротних активів	58297	35462	29589	11165	13878	2713	-44419	1,24	0,24
Прибуток до оподаткування	1803040	3168319	2871200	1592983	1281669	-311314	-521371	0,80	0,71
Витрати на податок на прибуток	335599	508462	290752	280962	246528	-34434	-89071	0,88	0,73
Чистий прибуток за звітний період	1467441	2659857	2580448	1312021	1035141	-276880	-432300	0,79	0,71

Джерело: [9]

Примітка: дані за 3 квартали 2021 року

Також, з огляду на націленість на довгострокову співпрацю з бізнесом, АТ «УКРСИББАНК» надає корпоративним клієнтам консультативні послуги та пропонує інноваційні індивідуальні рішення з управління грошовими коштами: місцеві та міжнародні платежі, масові платежі, зарплатно-карткові

проекти, інкасацію грошових коштів, підтримка каналів електронної торгівлі, торговельний еквайринг, емісію корпоративних карток, ведення звітності. Перевагою АТ «УКРСИББАНК» є те, що франшиза торгового фінансування банку визнана однією з трьох найкращих у світі та першою в Європі. Це надає клієнтам цього банку можливість оптимізувати фінансовий супровід міжнародних транзакцій. Зокрема банк активно супроводжує міжнародну торговельну діяльність, надаючи необхідні учасникам угод міжнародні гарантії.

Важливу роль у діяльності АТ «УКРСИББАНК» відіграють міжнародні валютно-фінансові операції. Банк активно співпрацює з експортерами та імпортерами, що робить можливим та ефективним включення до портфелю банку різноманітних валют. При цьому для корпоративних клієнтів банк пропонує оптимальні тарифи на здійснення операцій з іноземною валютою, а також через розгалужену мережу банків групи – доступ до іноземних ринків. Сьогодні банк здійснює операції з такими валютами як долар США, Євро, британський фунт, польський злотий, канадський долар, японська єна, швейцарський франк, китайський юань, шведська крона, датська крона, австралійський долар, угорський форинт та турецька ліра (рис. 1.5) [7].

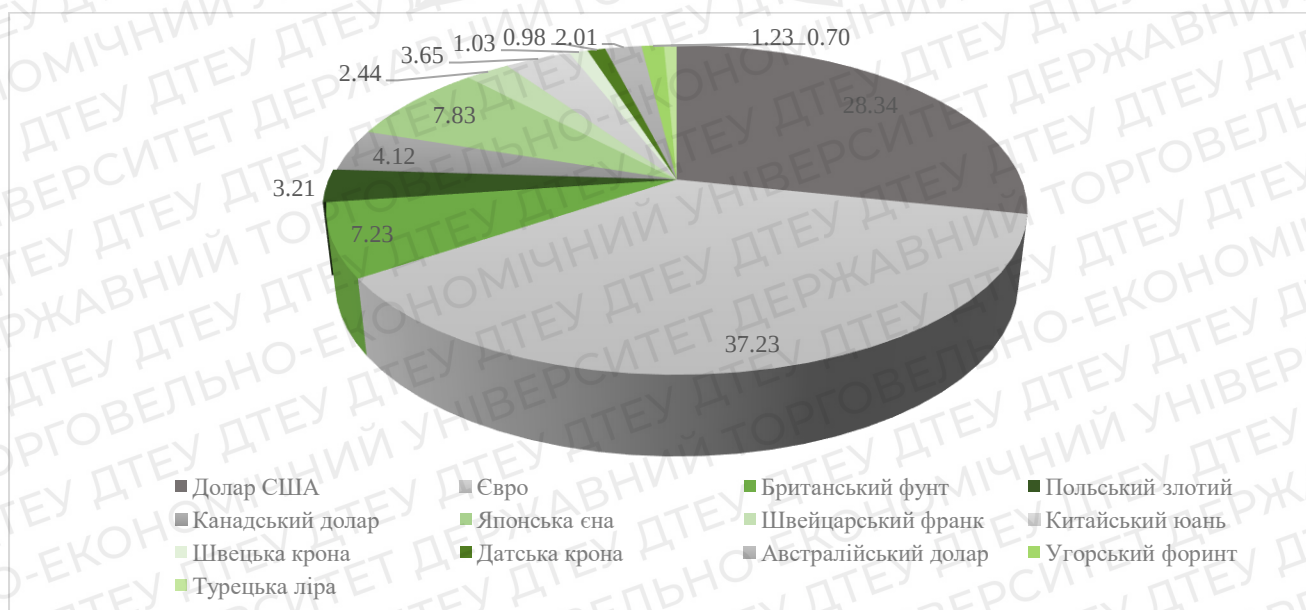


Рис. 1.5. Структура операцій з іноземною валютою за результатами 3-х кварталів 2021 року, %

Джерело: складено на даних банку

Як видно з представленого рисунку, найбільший обсяг операцій банк здійснює з євро (37,23%), що у першу чергу пов'язано з входженням до європейської групи. Також значною є частка операцій з доларом США (28,34%). Серед інших валют значні обсяги операцій здійснюються також з британським фунтом та японською єною.

Входження до однієї з найбільших банківських груп є, безумовно, перевагою АТ «УКРСИББАНК», оскільки інтегрована бізнес-модель BNP Paribas базується на постійному дотриманні балансу між розширенням бізнесу та диверсифікацією і оптимізацією ризиків. Сьогодні банківська група, до якої входить АТ «УКРСИББАНК», надає послуги більш ніж 32 мільйонам індивідуальних клієнтів та 850 тисячам підприємств, які істотно варіюються залежно від форм власності та сфери діяльності. Розглядаючи роль АТ «УКРСИББАНК» у міжнародному бізнесі, необхідно відзначити, що банк наразі пропонує своїм клієнтам індивідуальні рішення для здійснення операцій на міжнародних ринках капіталу, фінансування торговельних операцій, купівлі-продажу цінних паперів.

Корпоративних клієнтів групи можна поділити на такі групи: міжнародні корпорації (близько 43% корпоративних клієнтів), компанії АПК (32%), корпоративні компанії з національним капіталом (19%) (рис. 1.6).

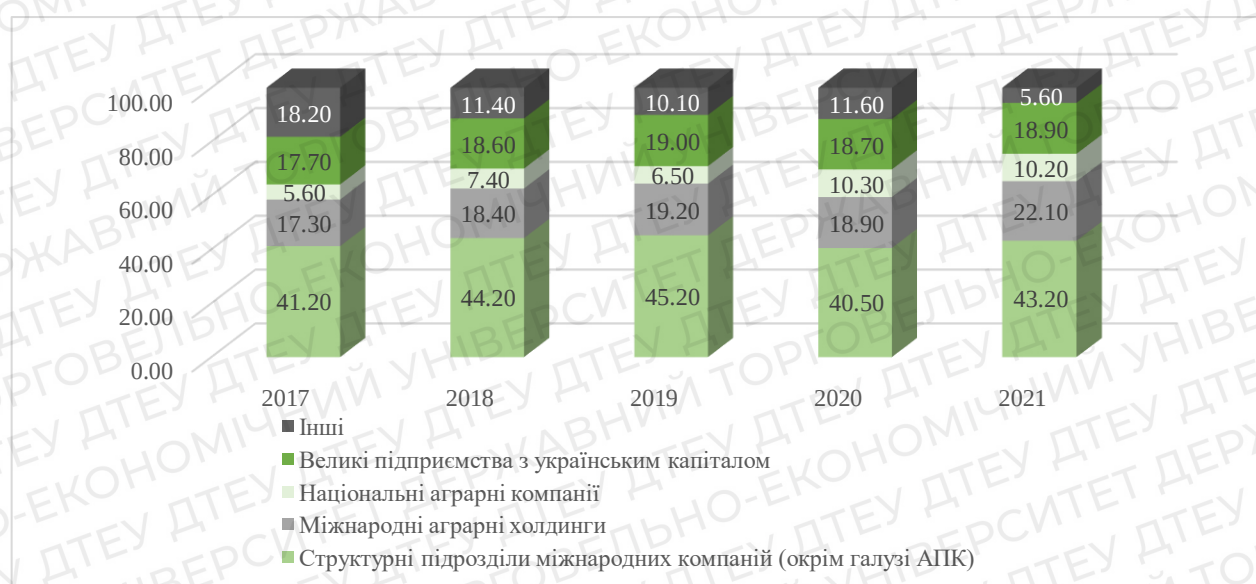


Рис. 1.6. Структура клієнтів АТ «УКРСИББАНК» у 2017 – 2021 рр., %

Джерело: складено на даних банку

Обслуговування корпоративних клієнтів здійснюється централізовано київським офісом із застосуванням сучасних бізнес платформ. Це дозволяє:

- уніфікувати підходи в обслуговуванні клієнтів з різних регіонів України. Це надзвичайно важливо для ефективної роботи в умовах військового часу, коли частина регіонів України окупована. Така мобільність дозволяти гарантувати бізнесам безперебійне обслуговування, у тому числі за умови їх переміщення і більш безпечні регіони держави;
- стандартизувати послуги, які пропонуються клієнтам – незалежно від регіону розміщення бізнесу, склад, якість та час надання послуг є однаковими;
- забезпечити обслуговування іноземних компаній, які у інших державах є клієнтами BNP Paribas [7].

Однією з характерних рис діяльності АТ «УКРСИББАНК» є активне впровадження в Україні стандартів корпоративного управління, притаманних материнському банку групи. АТ «УКРСИББАНК» націлений на максимізацію позитивного впливу на такі групи стейкхолдерів як: клієнти, партнери, працівники, акціонери та суспільство. Наразі для України питання створення ефективної системи корпоративного управління є важливим елементом реформ, які запроваджуються у контексті наближення бізнес-практик у державі до європейських стандартів. З огляду на це вважаємо, що самостійна реалізація АТ «УКРСИББАНК» заходів, спрямованих на забезпечення відповідності його політики нормам материнського банку є позитивним.

Важливою характеристикою діяльності АТ «УКРСИББАНК» є також здійснення операцій у повній відповідності до вітчизняного законодавства та з максимальних врахуванням нормативів ЄС. Україна сьогодні знаходиться на етапі адаптації законодавства до регуляторного поля ЄС, в умовах можливого отримання країною статусу держави-кандидата регуляторне наближення буде активізуватися, і для багатьох учасників ринку банківських послуг перехід до нових стандартів може видатися складним. Водночас для досліджуваного банку,

що у своїй діяльності дотримується стандартів ЄС з огляду на походження материнського капіталу, цей перехід буде безболісним.

АТ «УКРСИББАНК», як частина міжнародної групи BNP Paribas, є одним з перших банків в Україні, що ввів культуру комплаєнс у процес обслуговування клієнтів банку. Працівники банку, згідно кращих світових практик, здійснюють ретельне вивчення клієнта та працюють над тим, щоб вибудувати з ним довірливі та відкриті довгострокові стосунки.

Таким чином, АТ «УКРСИББАНК» - це успішний український банк з іноземним капіталом, успіх якого на ринку України у значній мірі пов'язаний з приналежністю до міжнародної банківської групи, що характеризується високими показниками якості надання банківських послуг. Понад половини клієнтів банку – міжнародні компанії, послуги яким надаються як в Україні, так і за кордоном (через широку партнерську мережу). Банк також пропонує клієнтам можливість здійснення операцій у різних валютах, що забезпечує надійну підтримку міжнародного бізнесу у різних державах світу.

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРСИББАНК» В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу АТ «УкрСиббанк»

Розглядаючи напрямки розвитку АТ «УКРСИББАНК», у першу чергу доцільно розглянути середовище міжнародного бізнесу банку та визначити основні фактори, які впливають на його діяльність на нинішньому етапі та впливатимуть у майбутньому.

З цією метою розглянемо економічне, соціальне, політико-правове, технологічне середовище діяльності АТ «УКРСИББАНК» та визначимо основні тенденції, врахування яких є основоположним для посилення його позицій як на ринку України, так і у системі міжнародного бізнесу.

Одним з інструментів, що може використовуватися для оцінки середовища діяльності банку є міжнародні рейтинги, проте їх застосування, на наш погляд, пов'язане з низкою проблем, зокрема нерегулярністю їх публікації, а також існування часового лагу між збором інформації та публікацією рейтингу – таким чином, на момент публікації звіту інформація у ньому може неповною мірою відповідати дійсності. Так, останнє видання звіту з глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Report) датується 2020 роком [10], при цьому цей випуск покриває лише вибрані країни. Останній рейтинг за широковідомою методикою при цьому було опубліковано у 2019 році [11]. У 2020 році було також опубліковано останній звіт серії «Doing Business», і надалі Світовий Банк вирішив припинити його публікацію [12]. Таким чином, інформація, представлена у зазначених документах, не може повною мірою відобразити існуючі реалії розвитку економіки України, глобального бізнес-середовища або стан банківської системи окремих країн.

Водночас, безперечно, такий інструмент як міжнародні рейтинги дозволяє співставити показники розвитку фінансового сектору різних країн за низкою

критеріїв, що робить їх використання важливим засобом обґрунтування географічних перспектив розширення міжнародної діяльності.

24 лютого 2022 року середовище міжнародного бізнесу зазнало значних змін, водночас найбільш істотним вплив війни в Україні став саме для вітчизняних підприємств та банків. Економіки України скоротилася за попередніми оцінками на одну третю, і її відновлення навіть за умови деокупації територій та припинення військових дій може тримати до 5-ти років.

Національний банк України запровадив низку заходів, які спрямовані на підтримку банківської системи України, і наразі у регіонах, де не ведуться активні бойові дії, банки продовжують працювати. Проте мова йде здебільшого про операції фізичних осіб, у той час як операції бізнесу, у тому числі міжнародні, істотно скоротилися.

Інтерес міжнародних компаній до України внаслідок війни сьогодні також істотно знизився, проекти заморожені, частина експатів, які отримували свою заробітну плату через АТ «УКРСИББАНК», поїхали з України. Таке скорочення міжнародного бізнесу уже сьогодні має суттєвий вплив на комерційні доходи банку, а також на рівень його ліквідності, і у подальшому вірогідність негативного впливу макроекономічної кон'юнктури на діяльність банку є достатньо високою.

У даному аспекті сильною стороною АТ «УКРСИББАНК» є те, що, будучи частиною стабільної та сильної банківської групи, вірогідною є підтримка українського банку материнським. Це буде необхідним у тому числі з точки зору забезпечення позитивного іміджу BNP Paribas – в умовах, що склалися, підтримка України є надзвичайно важливою для усіх суб'єктів міжнародного бізнесу, які задекларували своїм ключовим принципом соціальну відповідальність.

Соціальне середовище також має на нинішньому етапі значний вплив на діяльність АТ «УКРСИББАНК». У той час як зазвичай основним вектором впливу соціальних тенденцій на діяльність банку є смаки та уподобання

споживачів на локальному ринку, сьогодні найважливішим чинником є антивоєнна соціальна парадигма в більшості країн світу.

Перевагою АТ «УКРСИББАНК» стало те, що материнський банк став одним з перших, хто вирішив припинити розвиток на ринку Російської Федерації [13]. Необхідно розуміти, що це складне рішення, яке обумовлює значні фінансові втрати та банку. Припинення операцій несе не тільки збитки, пов'язані з упущеною вигодою. Окрім цього воно обумовлює значні правові ризики, пов'язані з невиконанням банком своїх зобов'язань, а також призводить до виникнення значних соціальних виплат, пов'язаних з необхідністю припинення трудових відносин з персоналом.

Позиція материнського банку стосовно діяльності на території країни-агресора була сформована ще на початкових етапах війни, і це дозволило АТ «УКРСИББАНК» уникнути відтоку клієнтів та негативної соціальної реклами, як це були з дочірніми банками тих міжнародних груп, які обрали продовження операцій на ринку росії.

Важливим чинником соціального характеру сьогодні також є наявність у банку усіх необхідних інструментів для задоволення потреб тих клієнтів, які сьогодні перебувають за кордоном, або ж є внутрішньо переселеними особами. На нашу думку, у цьому контексті АТ «УКРСИББАНК», з огляду на існування партнерських відносин з багатьма банками групи в різних країнах, міг би надавати клієнтам більш широкий спектр послуг, зокрема сприяти в обміні готівкової гривні на іноземну валюту, а також забезпечити спрощену процедуру відкриття рахунків у зарубіжних банків, які входять до сім'ї BNP Paribas.

Наступним елементом зовнішнього середовища, що має вплив на діяльність АТ «УКРСИББАНК» є технологічне. Це пов'язано з тим, що протягом останніх років в усіх державах світу і, особливо, в Україні ринок фінансових технологій набув особливого розвитку, і зручність користування фінансовими послугами перетворилася на важливий чинник конкурентоздатності банку.

АТ «УКРСИББАНК» здебільшого орієнтований на бізнес-сегмент і, зокрема, обслуговування міжнародних операцій великого українського та

міжнародного бізнесу. Водночас нинішня ситуація засвідчила, що орієнтація на сегмент фізичних осіб також є важливою для диверсифікації джерел отримання банком доходів. І для розвитку цього напрямку динамічне впровадження інноваційних рішень для якісного обслуговування клієнтів є надзвичайно важливим.

Сьогодні для клієнтів важливими є такі параметри як зручність та швидкість здійснення переказів, безперервний доступ до сервісів та підтримки, багатофункціональність додатків, наявність програм співпраці з українськими та міжнародними підприємствами торгівлі тощо.

Українські банки є лідерами щодо впровадження у свою діяльність фінансових інновацій, у той час як іноземні фінансові установи є більш консервативними та інвестують значно менше коштів у технологізацію процесу надання банківських послуг населенню. На наш погляд, АТ «УКРСИББАНК» доцільно було б не лише самостійно працювати над покращенням рівня сервісу, але й докладати зусиль до передачі зазначених практик іншим банкам, які входять до групи BNP Paribas. Це дозволило б досліджуваному банку залучати додаткові фінансові ресурси від материнського банку, що сприяло б його розвитку і посиленню позицій на ринку.

Останнім елементом аналізу середовища діяльності АТ «УКРСИББАНК» є політико-правове. Його доцільно, на наш погляд, розглядати як у контексті загальної відповідності українського банківського законодавства міжнародному, так і з точки зору впливу обмежень, викликаних війною, на умови здійснення міжнародних операцій.

Україна сьогодні активно працює над приведенням свого законодавства у фінансовій сфері до норм та стандартів ЄС. Зобов'язання у цьому напрямку визначені Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. При цьому частину зобов'язань, які було взято нашою державою, уже виконано, зокрема посилено вимоги до корпоративного управління в банках, оновлено вимоги щодо достатності капіталу та ліквідності, розширено повноваження Національного банку у сфері нагляду. Окрім цього ухвалено Закон України "Про

платіжні послуги”, націлений на модернізацію платіжний ринок України, створити підґрунтя для його розвитку та сформувати правову основу для інтеграції платіжної системи України з платіжною системою ЄС [14].

Як зазначалося раніше, АТ «УКРСИББАНК», входячи до складу міжнародної банківської групи, у своїй діяльності керується вимогами до стійкості фінансової установи, які діють на ринку материнського банку, таким чином його фінансовий стан відповідає нормативам ЄС. Вважаємо, що у перспективі зазначене стане конкурентною перевагою банку, оскільки у той час як іншим учасникам ринку доведеться змінювати підходи у відповідності до нових регуляторних норм, діяльність АТ «УКРСИББАНК» не зазнає змін.

Водночас війна в Україні обумовила впровадження низки регуляторних змін, які істотно ускладнили діяльність АТ «УКРСИББАНК», зокрема з початку військового вторгнення було призупинено роботу валютного ринку України, крім операцій з продажу іноземної валюти клієнтами, уведено мораторій на здійснення транскордонних валютних платежів, зупинено здійснення обслуговуючими банками видаткових операцій за рахунками резидентів держави, що здійснила збройну агресію проти України [15]. Водночас було затверджено порядок бланкового рефінансування банків для підтримки ліквідності банківської системи [16].

З огляду на те, що навіть за умови закінчення гострої фази війни вірогідність нової фази і, відповідно, посилення обмежень залишатиметься досить високою, важливим для банку є вивчення поточного кейсу для формування плану дій на випадок впровадження додаткових регуляторних обмежень для уникнення їх негативного впливу на фінансові результати банку.

Таким чином, узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище має значний вплив на фінансовий стан, позиції на внутрішньому ринку та міжнародну діяльність АТ «УКРСИББАНК». Будучи фінансовою установою, орієнтованою на корпоративних клієнтів, АТ «УКРСИББАНК» є залежним від коливань економічної кон’юнктури, таким чином гальмування міжнародного бізнесу в Україні обумовило також значне

зменшення обсягів операцій банку. Водночас банк не зазнав відтоку клієнтів з огляду на свою позицію стосовно війни в Україні, що свідчить про те, що вплив соціального середовища на його діяльність на нинішньому етапі є позитивним. Вплив технологічного середовища на діяльність банку на нинішньому етапі можна оцінити як негативний, оскільки порівняно з іншими банками України досліджувана фінансова установа не інвестує значні ресурси у впровадження технологій у процес обслуговування клієнтів. Це знижує конкурентоздатність банку на сегменті B2C (рис. 2.1).



Рис. 2.1. PEST-аналіз середовища міжнародного бізнесу АТ «УКРСИББАНК»

Джерело: складено автором

Політико-правовий фактор у загальних умовах має позитивний вплив на діяльність банку, у першу чергу через відповідність його діяльності не лише вимогам українського законодавства, але і нормам ЄС. Водночас обмеження, впровадженні Національним банком України в умовах військового стану ускладнили діяльність банку і у комплексі із загальним скороченням попиту на послуги внаслідок скорочення бізнес-активності мають негативний вплив на діяльність АТ «УКРСИББАНК».

Загалом, наразі, з огляду на військові дії в Україні, зовнішні умови негативно впливають на АТ «УКРСИББАНК». Водночас усі розглянуті нами елементи зовнішнього середовища дозволяють визначити вектори подальшого розвитку АТ «УКРСИББАНК». Так, необхідним є посилення позицій банку у сегменті B2C, у тому числі за рахунок посилення інноваційної складової своїх сервісів, а також розширення переліку послуг, які можуть надаватися за кордоном українцям. По-друге важливим є розширення заходів, націлених на допомогу Україні під час війни, а також поширення інформації про них на внутрішньому та зовнішньому ринках. Це посилить інтерес до банку і призведе до збільшення кількості клієнтів, що у нинішніх умовах є важливим завданням АТ «УКРСИББАНК». Також доцільно стати для банківської групи BNP Paribas лідером розвитку IT-сервісів. Вважаємо, що банк має не пасивно дотримуватися сформованої групою стратегії, а виступати за розвиток фінансових інновацій та їх поширення на інші банки групи. Окрім цього, фахівці АТ «УКРСИББАНК» мають ретельно вивчити дії центрального банку в умовах війни, проаналізувати свою реакцію на них, визначити сильні сторони та недоліки і сформулювати план дій на випадок повторення ситуації у майбутньому. Окрім цього, відповідний досвід має бути також переданий іншим банкам групи, оскільки сьогодні АТ «УКРСИББАНК» отримує унікальний для європейських держав досвід – забезпечення функціонування в умовах військових дій. І у випадку, якщо відбудеться поширення війни на інші країни, цей досвід має бути завчасно вивчений іншими учасниками групи (зокрема тими, що знаходяться у зоні найбільшого ризику) для недопущення кризового погіршення їх стану та втрати

роботоздатності в умовах реалізації військових ризиків. Цей захід спрямований не лише на підтримку банківської групи BNP Paribas, а у першу чергу на забезпечення стабільності фінансової системи, вагомим елементом якої є зазначений банк.

Загалом, врахування факторів зовнішнього середовища є важливим для формування стратегії розвитку АТ «УКРСИББАНК» та визначення можливих напрямків підвищення рівня його інтернаціоналізації.

2.2. Напрями подальшої імплементації транснаціоналізації АТ «УкрСиббанк» в міжнародному бізнесі

Важливим завданням для АТ «УКРСИББАНК» є на нинішньому етапі подальше посилення транснаціоналізації, тобто поглиблення взаємовідносин з материнським банком, а також іноземними банками, які належать до родини BNP Paribas. У нинішніх умовах це не лише інструмент забезпечення стратегічних переваг у міжнародному бізнесі, це також можливість забезпечити фінансову стабільність в умовах погіршення економічної кон'юнктури в Україні внаслідок військових дій.

Одним із напрямів, окресленим нами у якості пріоритетних у попередньому параграфі, є посилення позицій АТ «УКРСИББАНК» у сегменті обслуговування фізичних осіб. Сьогодні, зважаючи на те, що з України виїхало понад 6 млн осіб, зазначений напрям стане важливим елементом саме міжнародної діяльності банку.

У першу чергу, нам здається важливим укладення угоди з іншими банками, що входять до групи BNP Paribas, угоди про можливість обміну ними готівкової гривні тимчасово переміщених осіб за кордоном. Подібні ініціативи запровадили такі групи як Raifaissen та OTP [17], проте значна частина країн все ще залишається непокритою зазначеною ініціативою. Ініціювання АТ «УКРСИББАНК» зазначеного питання сприятиме покращенню його іміджу у контексті тренду допомоги українським переселенцям, а також сприятиме

збільшенню кількості клієнтів банку (за умови, якщо суми, які можна буде обміняти, будуть різними).

Для вимушених переселенців, які тримали свої заощадження у готівковій гривні та спромоглися виїхати з цими коштами за кордон питання переведення їх на валюту країни перебування стоїть досить гостро. Національний банк України уклав угоду про обмін готівкової гривні з центральним банком Польщі, що дозволило вирішити проблему у тій державі, де кількість українців є найбільшою. Водночас дозволений обсяг обмінної операції – 10 тис. грн., таким чином за наявності у клієнта більшої кількості грошових коштів, питання для нього все ще залишається відкритим. У решті країн обмінні операції здійснюються комерційними банками.

Ключовою проблемою при обміні готівкової гривні на іноземну валюту є те, що гривня, не будучи вільно конвертованою валютою, не може вільно використовуватися за кордоном, і комерційному банку, який здійснює обмін, необхідно знайти механізм обміняти отримані кошти на локальну або на іншу вільноконвертовану валюту. У випадку залучення до такої схеми незалежних один від одного банків для цього необхідно буде здійснювати операцію транспортування валюти для отримання її українським банком перед проведенням обмінної операції. За умови входження банків до однієї групи механізм може бути суттєво спрощений – розрахунки можуть відбуватися без фізичної передачі валюти під гарантію материнського банку, а зібрана готівка може досить тривалий час зберігатися у сховищах локальних банків у тих країнах, де здійснювався обмін. Окрім цього, транзакційні витрати для банків однієї групи порівняно з банками, які не залежать один від одного, будуть істотно меншими, що дозволить підвищити ефективність таких операцій.

Важливо також забезпечити для українців, які знаходяться за кордоном, можливість ефективних комунікацій з банком. Для цього пропонуємо АТ «УКРСИББАНК» укласти з телефонними операторами в Україні та за можливості за кордоном угоди про безкоштовні дзвінки з мобільного на телефон кол-центру банку.

Окрім цього, банку доцільно також ініціювати спрощену процедуру відкриття рахунку в фінансових установах групи для тих переселенців, які уже є клієнтами АТ «УКРСИББАНК». Відкриття рахунку за кордоном, особливо у державах ЄС, - складна процедура, банку необхідно надати велику кількість документів, які не завжди є у вимушених переселенців. Для спрощення цього процесу АТ «УКРСИББАНК» може укласти зі своїм клієнтом додаткову угоду, відповідно до якої за його дорученням звертатиметься до уповноважених органів з проханням надання відповідних документів, формуватиме пакет, який вимагає іноземний банк, та передаватиме йому. Для кінцевого споживача це стане інструментом спрощення процедури відкриття рахунку, для АТ «УКРСИББАНК» - засобом задіяти у нових процесах працівників, які через зменшення обсягів діяльності не повністю завантажені, а також каналом залучення нових клієнтів.

При цьому важливо, щоб українці мали можливість віддалено відкривати рахунок у банку. Сьогодні частина українських фінансових установ уже надає такі послуги, використовуючи для ідентифікації документи у додатку «Дія», і АТ «УКРСИББАНК» доцільно також надати можливість потенційним клієнтам отримувати банківські послугами з використанням сервісу віддаленої ідентифікації. За таких умов навіть ті переселенці, які зараз не є клієнтами банки, зможуть через додаток відкрити собі у ньому рахунок і після цього скористатися новою можливістю.

Також для клієнтів банку, які вимушено опинилися за кордоном і змогли там тимчасово працевлаштуватися, доцільно створити механізм безкомісійних переказів коштів з рахунків у місцевих, які входять до банківської групи BNP Paribas, на рахунок у АТ «УКРСИББАНК» для проведення оплат в Україні (у тому числі за комунальні платежі). Зазначене сприятиме збільшенню кількості клієнтів цих банків, що сприятиме розвитку групи та, відповідно, підвищуватиме стабільність АТ «УКРСИББАНК».

Входження для міжнародної групи є, на нашу думку, унікальним інструментом для забезпечення клієнтів високим рівнем сервісу в усіх державах,

де функціонують структурні підрозділи групи. Домовленостей для забезпечення цього банкам групи досягнути набагато легше, ніж відокремленим фінансовим установам, кожна з яких працює виключно на забезпечення власних інтересів. Водночас передумовою якісного сервісу для клієнтів у різних державах є формування єдиного IT-сервісу, який буде використовуватися усіма банками групи та дозволить перехресне використання сервісів одночасно кількох банків, розміщених в різних країнах.

Ініціатором формування такого продукту має, на нашу думку, стати АТ «УКРСИББАНК», оскільки в Україні є необхідна кваліфікована робоча сила, спроможна створити додаток з високою функціональністю та достатнім рівнем захисту, є безліч прикладів для вивчення та імплементації найкращого досвіду, і, зрештою, є мета, заради якої ініціювання створення такої системи можна здійснити найближчим часом. Поєднання цих передумов дає АТ «УКРСИББАНК» можливість стати інноваційним лідером міжнародної групи. Така позиція дозволить банку істотно посилити свої позиції, залучити додаткове фінансування та набути додаткових переваг на внутрішньому ринку.

Окрім того, реалізація цієї ініціативи у поточних умовах дозволить АТ «УКРСИББАНК» також зарекомендувати себе як соціально орієнтований банк – інформація про захід такого рівня, вжитий для забезпечення максимальної зручності отримання фінансових послуг тимчасово переміщеними особами, матиме позитивний вплив на імідж банку.

За умови синхронізації сервісів усіх банків, які входять до міжнародної групи BNP Paribas, можливим буде також істотне розширення переліку підприємств-партнерів, при оплаті товарів та послуг яких клієнти банку зможуть отримати додаткові привілеї (кешбек або знижку). Сьогодні у кожній країні перелік таких підприємств формується самостійно і є локальним, водночас за умови, якщо переговори з потенційними партнерами будуть здійснюватися централізовано, це допоможе істотно покращити позиції банку у переговорах з огляду на значне зростання кількості потенційних клієнтів, які будуть мати

мотив користуватися саме послугами підприємства-партнера, а не його конкурента.

Наразі структурні підрозділи BNP Paribas розміщені у Північній та Південній Америці (11 держав), Європі (25 держав), Африці (10 держав), на Близькому Сході (6 держав) та у Азійсько-Тихоокеанському регіоні (14 держав) [18]. Логічним є те, що одразу охопити усі держави новою ІТ ініціативою банківська група буде неспроможна, і, окрім того, зазначені регіони характеризуються досить різною споживчою культурою, таким чином доцільним буде сконцентрувати зусилля на окремих державах Європи, зокрема тих, де число біженців сьогодні є найбільшим – Польщі, Чехії, Угорщині, Словаччині. У рейтингу економічної свободи позиції цих держав є істотно вищими за показники України (у тому числі за свободою ведення бізнесу та фінансовою свободою), таким чином співпраця з ними дозволить АТ «УКРСИББАНК» також дослідити підходи до роботи банків, що існують у державах із більш розвинутим бізнес-середовищем (рис. 2.2).

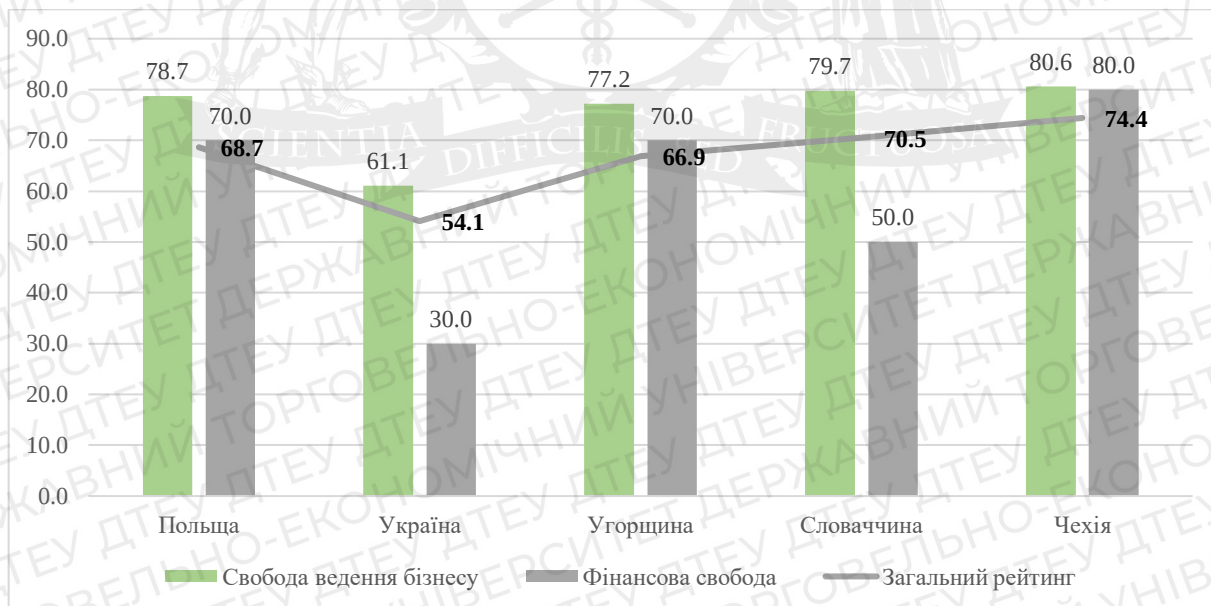


Рис. 2.2. Показники економічної, фінансової та бізнес-свободи держав з найбільшим числом біженців з України

Джерело: [20]

Поряд із зазначеною ініціативою АТ «УКРСИББАНК» також доцільно посилити діяльність у напрямку допомоги Україні. Мова йде про відкриття єдиного безкомісійного рахунку, на якому акумулюватимуться кошти на

допомогу ЗСУ, що потім перераховуватимуться офіційним органам, а також ініціювання відкриття таких рахунків іншими банками групи; ініціювання збору коштів серед співробітників та партнерів банків групи, розміщених за кордоном; сприяння в евакуації/реабілітації співробітників, які постраждали внаслідок війни. Можливість співпраці з банківськими установами іноземних країн дає АТ «УКРСИББАНК» значні можливості для забезпечення проживання та роботою частини своїх працівників та членів їх сімей, які знаходилися в епіцентрі військових дій.

Ще одним важливим напрямком розвитку міжнародної діяльності АТ «УКРСИББАНК» має стати поширення досвіду функціонування в умовах військового стану серед інших банків, які входять до міжнародної групи BNP Paribas. Геополітична обстановка у світі є сьогодні непередбачуваною, Росія активно погрожує не лише Україні, а й іншим державам світу, зокрема тим країнам, які активно підтримують нас у протидії військовій агресії. У таких умовах формування плану безперервного функціонування за різних ймовірних сценаріїв є обов'язковим для будь-якого банку. На наш погляд, АТ «УКРСИББАНК» має самостійно ініціювати відповідну взаємодію з іншими банками, які входять до його міжнародної групи, для поширення відповідного досвіду.

Реалізація усіх ініціатив щодо розширення міжнародного партнерства є важливою з точки зору можливостей отримання банком нового фінансування від материнського банку – в умовах зменшення попиту на послуги АТ «УКРСИББАНК» реалізація нових проектів може стати для нього джерелом підтримки фінансової стабільності. Окрім цього, додаткові доходи банку – це також додаткові податкові платежі у бюджет країни, що в умовах нестачі фінансових ресурсів для країни є критично важливим.

Окрім посилення позицій на сегменті B2C АТ «УКРСИББАНК» доцільно також вживати заходів задля залучення нових клієнтів. В умовах військових дій банку доцільно концентрувати зусилля на тому, щоб забезпечити для уже існуючих клієнтів оптимальні умови – це дозволить не втратити клієнтів,

підвищити рівень їх довіри та, зрештою, досить швидко досягти довоєнних обсягів операцій на етапі відновлення економіки.

Усі програми (на кшталт кредитних канікул, безкомісійного обслуговування зарплатних проектів тощо) мають бути детально опрацьовані з материнським банком. Умови, які пропонуватимуться клієнтам, мають дозволити банку працювати на беззбитковому рівні. Такі програми мають стати інвестицією АТ «УКРСИББАНК» ц розвиток та розширення клієнтської бази у майбутньому.

Також АТ «УКРСИББАНК» із залученням інших банків, які входять до групи, доцільно провести комунікацію з бізнесом за кордоном для інформування його про те, що навіть в умовах війни банки функціонують нормально і ризики здійснення операцій є для зарубіжного бізнесу прийнятними.

Важливим напрямком посилення транснаціоналізації АТ «УКРСИББАНК» є розвиток міжнародного кредитування, зокрема надання кредитів міжнародним компаніям, які працюють в Україні, яким кошти є необхідні задля фінансування поточних витрат при скороченні обсягів діяльності. У першу чергу мова йде про надання аграрних кредитів, водночас банку також доцільно визначити у якості пріоритетних такі сфери як логістика та торгівля.

Таким чином, до заходів, які сприятимуть підвищенню рівня транснаціоналізації АТ «УКРСИББАНК» належать:

- підписання з банками групи угод про обмін готівкової гривні на місцеві валюти;
- ініціювання спрощеного відкриття рахунків банками групи за кордоном для клієнтів АТ «УКРСИББАНК»;
- формування спільної ІТ-платформи для банків групи (починаючи з Польщі, Угорщини, Чехії та Словаччини);
- спільне з іноземними банками групи укладення угод про співпрацю (знижки, кешбек) з підприємствами торгівлі та сфери послуг;

- активізація обміну досвідом (зокрема з питань роботи в умовах військового стану);
- розширення кредитування міжнародних компаній (агробізнес, торгівля, логістика).

Узагальнені напрямки підвищення рівня інтернаціоналізації діяльності АТ «УКРСИББАНК» представлено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Шляхи підвищення рівня транснаціоналізації АТ «УКРСИББАНК»

Джерело: складено автором

На наш погляд, поступова реалізація заходів за розглянутими напрямками сприятиме забезпеченню фінансової стабільності банку в умовах військового стану, а також посиленню його взаємодії з іншими учасниками групи задля реалізації спільних проектів та обміну досвідом, що сприятиме підвищенню ефективності операцій АТ «УКРСИББАНК».



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Транснаціональні банки виступають каталізатором розвитку міжнародної банківської системи, інтенсифікуючи конкуренцію, визначаючи напрямки розширення асортименту та стандарти обслуговування споживачів. Процес формування транснаціональних банків є логічним наслідком глобалізації бізнесу, оскільки саме потреби клієнтів у забезпечення ефективного валютно-фінансового супроводу бізнес операцій на міжнародному рівні обумовлюють пошук банками оптимального механізму функціонування на зарубіжних ринках.

На сьогодні лідером світового ринку банківських послуг виступає Китай, і з огляду на те, що банківська система цієї країни не є висококонцентрованою, існує вірогідність подальшої експансії цієї країною світового ринку банківських послуг. Водночас Україна наразі залучена у транснаціоналізацію світового ринку банківських послуг як приймаюча країна.

АТ «УКРСИББАНК» - це успішний український банк з іноземним капіталом, успіх якого на ринку України у значній мірі пов'язаний з приналежністю до міжнародної банківської групи, що характеризується високими показниками якості надання банківських послуг. Наразі АТ «УКРСИББАНК» належить до переліку системних банків України. Станом на 01.01.2022 року за обсягом регуляторного капіталу досліджуваний банк посідає 9-те місце за обсягом регуляторного капіталу – він складає 8,91 млрд. грн).

Понад половини клієнтів банку – міжнародні компанії, послуги яким надаються як в Україні, так і за кордоном (через широку партнерську мережу). Банк також пропонує клієнтам можливість здійснення операцій у різних валютах, що забезпечує надійну підтримку міжнародного бізнесу у різних державах світу. Найбільший обсяг операцій банк здійснює з євро (37,23%), що у першу чергу пов'язано з входженням до європейської групи. Також значною є частка операцій з долларом США (28,34%). Серед інших валют значні обсяги операцій здійснюються також з британським фунтом та японською єною.

Зовнішнє середовище має значний вплив на фінансовий стан, позиції на внутрішньому ринку та міжнародну діяльність АТ «УКРСИББАНК». Будучи

фінансовою установою, орієнтованою на корпоративних клієнтів, АТ «УКРСИББАНК» є залежним від коливань економічної кон'юнктури, таким чином гальмування міжнародного бізнесу в Україні обумовило також значне зменшення обсягів операцій банку. Водночас банк не зазнав відтоку клієнтів з огляду на свою позицію стосовно війни в Україні, що свідчить про те, що вплив соціального середовища на його діяльність на нинішньому етапі є позитивним. Вплив технологічного середовища на діяльність банку на нинішньому етапі можна оцінити як негативний, оскільки порівняно з іншими банками України досліджувана фінансова установа не інвестує значні ресурси у впровадження технологій у процес обслуговування клієнтів. Це знижує конкурентоздатність банку на сегменті B2C. Політико-правовий фактор у загальних умовах має позитивний вплив на діяльність банку, у першу чергу через відповідність його діяльності не лише вимогам українського законодавства, але і нормам ЄС. Водночас обмеження, впровадженні Національним банком України в умовах військового стану ускладнили діяльність банку і у комплексі із загальним скороченням попиту на послуги внаслідок зниження бізнес-активності мають негативний вплив на діяльність АТ «УКРСИББАНК».

До заходів, які сприятимуть підвищенню рівня транснаціоналізації АТ «УКРСИББАНК» належать: підписання з банками групи угод про обмін готівкової гривні на місцеві валюти; ініціювання спрощеного відкриття рахунків банками групи за кордоном для клієнтів АТ «УКРСИББАНК»; формування спільної ІТ-платформи для банків групи (починаючи з Польщі, Угорщини, Чехії та Словаччини); спільне з іноземними банками групи укладення угод про співпрацю (знижки, кешбек) з підприємствами торгівлі та сфери послуг; активізація обміну досвідом (зокрема з питань роботи в умовах військового стану); розширення кредитування міжнародних компаній (агробізнес, торгівля, логістика).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

1. Запотічна Р.А. Contemporary issues in multinational banking: an overview / Р.А. Запотічна // Науково-практичний журнал «Економічні студії». - Випуск 4 (26). - 2019. - С. 56-58. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2775>
2. Оглобля Я. О. Інституційне регулювання діяльності ТНБ у світі: сучасні тенденції/ Я.О. Оглобля// Інвестиції: практика та досвід - № 12. – 2016. – с. 64-69. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2016/14.pdf
3. Розширений пошук банків. Сайт Національного банку Україн. URL: https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions?page=1&perPage=5&search=&status=1&uid=&suid=&date_from=&date_to=
4. Banking system concentration - Country rankings. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/banking_system_concentration/
5. Foreign bank assets - Country rankings. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Foreign_bank_assets/#Bahrain
6. Сайт АТ «Укрсиббанк». URL: <https://my.ukrsibbank.com/ua/personal/>
7. Наглядова статистика. Сайт Національного банку України. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції (у розрізі банків). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
8. Фінансова звітність та показники АТ «Укрсиббанк». URL: <https://my.ukrsibbank.com/ua/about-bank/>
9. Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/>
10. The Global Competitiveness Report 2019. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

11. World Bank Group to Discontinue Doing Business Report. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/statement/2021/09/16/world-bank-group-to-discontinue-doing-business-report>
12. BNP Paribas is joining a growing group of lenders that are pulling back from Russia amid wide-ranging sanctions imposed against the country. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-03-21/bnp-paribas-stops-new-business-in-russia-amid-ukraine-invasion>
13. Регулювання фінансового сектору України значно наблизилося до європейських стандартів. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/regulyuvannya-finansovogo-sektoru-ukrayini-znachno-nablizilosya-do-yevropeyskih-standartiv>
14. Про роботу банківської системи та валютного ринку з 24 лютого 2022 року в умовах воєнного стану по всій території України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pro-robotu-bankivskoyi-sistemi-ta-valyutnogo-rinku-z-24-lyutogo-2022-roku-za-umovi-voyennogo-stanu-po-vsiy-teritoriyi-ukrayini>
15. Затверджено порядок бланкового рефінансування банків для підтримки ліквідності банківської системи. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-poryadok-blankovogo-refinansuvannya-bankiv-dlya-pidtrimki-likvidnosti-bankivskoyi-sistemi>
16. Незалежна асоціація банків України. Обмін готівкової гривні за кордоном. URL: <https://nabu.ua/ua/uvaga-obmin-gotivkovoyi-grivni-za-kordonom.html>
17. BNP Paribas worldwide. URL: <https://group.bnpparibas/en/group/bnp-paribas-worldwide>
18. 2022 Index of Economic Freedom. URL: <https://www.heritage.org/index/>
19. Дробязко А. О. Вплив банків за участю іноземного капіталу на забезпечення інтеграції економіки України в міжнародний фінансовий простір [Електронний ресурс] / А. О. Дробязко, О. О. Любіч // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2018. - № 2. - С. 196-209. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2018_2_20

20. Дятлова Ю. В. Міжнародний аспект розвитку банківського сектору: сучасні тенденції, чинники та проблеми [Електронний ресурс] / Ю. В. Дятлова // Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти. - 2021. - Вип. 7. - С. 93-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/irtpa_2021_7_9
21. Запотічна Р. А. Вдосконалення політики регулювання діяльності транснаціональних банків [Електронний ресурс] / Р. А. Запотічна // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2018. - Т. 23, Вип. 7. - С. 23-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_7_6
22. Ковач М. Й. Регулювання банківської діяльності на міжнародному рівні [Електронний ресурс] / М. Й. Ковач, К. П. Індус // Формування ринкових відносин в Україні. - 2018. - № 4. - С. 31-36. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_4_6
23. Король М.М. Аналіз діяльності транснаціональних банків в умовах глобалізації та транснаціоналізації світової економіки/М.М. Король, А.М. Носа// Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. - №21. Частина 1. - с. 100-104;
24. Кудас І. Б. Функції та операції міжнародних банків [Електронний ресурс] / І. Б. Кудас // Державне будівництво та місцеве самоврядування. - 2017. - Вип. 33. - С. 137-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dbms_2017_33_14
25. Лизун М. В. Тенденції кредитної діяльності транснаціональних банків [Електронний ресурс] / М. В. Лизун, І. О. Ліщинський // Бізнес-навігатор. - 2019. - Вип. 6.1-1. - С. 39-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_6
26. Момот О. М. Регулювання кредитної експансії транснаціональних банків [Електронний ресурс] / О. М. Момот // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка. - 2019. - № 12. - С. 132-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2019_12_23
27. Момот О. Методологічний базис дослідження процесів глобальної експансії транснаціонального банківського капіталу [Електронний ресурс] / О. Момот // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2019. - № 1. - С. 235-244. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2019_1_28

28. Савчук С. С. Міжнародно-правові стандарти банківської діяльності: поняття та предмет регулювання [Електронний ресурс] / С. С. Савчук // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. - 2017. - № 2. - С. 104-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2017_2_19
29. Ткаченко С. Банківська діяльність в умовах фінансової глобалізації/ С. Ткаченко, В. Тыпанов// Економічний аналіз. – 2021. - №1. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1862>
30. Урбан О. А. Теоретичні аспекти формування стратегії конкурентоспроможності міжнародного банківського бізнесу [Електронний ресурс] / О. А. Урбан, О. А. Нужна, М. З. Пушак // Економічні науки. Серія : Економічна теорія та економічна історія. - 2018. - Вип. 15. - С. 195-203. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnet_2018_15_24
31. Хаджинов І. В. Конкурентні позиції транснаціонального капіталу в банківському секторі України [Електронний ресурс] / І. В. Хаджинов, І. М. Месечко // Економіка і організація управління. - 2017. - Вип. 2. - С. 29-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_2_5
32. Худолій Ю. С. Актуальні напрями інноваційного розвитку банківської діяльності: міжнародна практика та перспективи для України [Електронний ресурс] / Ю. С. Худолій, В. О. Ільченко // Економіка. Фінанси. Право. - 2017. - № 3. - С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_3_9
33. Швагірева В. С. Особливості структури управління кадрами міжнародних банківських груп [Електронний ресурс] / В. С. Швагірева, А. В. Манічева // Економіка. Фінанси. Право. - 2018. - № 5(4). - С. 19-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_5\(4\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_5(4)_7)