

**ISSN 2786-5002 (online)**  
**ISSN 2786-4995 (print)**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені В. Н. КАРАЗІНА

# **ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ СИСТЕМИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

**Випуск 4(11)2023**

Заснований 2021р.

Харків – 2023

**Збірник наукових праць «Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку»** публікує наукові статті, які містять оригінальні результати розв'язання питань економіки, обліку, фінансів та банківської справи, управління та інформаційних технологій зазначених напрямків. Журнал виходить 4 рази на рік.

ISSN 2786-5002 (online)

ISSN 2786-4995 (print)

**Головний редактор:**

**Самородов Борис**, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна

**Заступник головного редактора:**

**Азаренкова Галина**, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна

**Відповідальний редактор:**

**Мірошник Олексій**, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна

**Технічний редактор:**

**Нечепуренко Олексій**, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

**Адамонене Рута**, Університет Миколаса Ромеріса, Литва

**Аміт Кумар Гоель**, Інтегральний університет, Індія  
**Балезентіс Томас**, Литовський центр соціальних наук, Литва

**Баранова Валерія**, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна

**Гороховатський Володимир**, Харківський національний університет радіоелектроніки, Україна  
**Грінько Алла**, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна

**Доєрті Боб**, професор, Школа бізнесу та суспільства Університету Йорк, Велика Британія

**Житар Максим**, Київський університет імені Бориса Грінченка

**Ільїч Людмила**, Київський університет імені Бориса Грінченка, Україна

**Карас Міхал**, Технологічний університет у Брно, Чехія

**Кузьменко Ольга**, Сумський державний університет, Україна

**Нікітін Андрій**, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

**Ніценко Віталій**, Фонд SCIRE, Польща  
**Ніведіта Мандал**, Університет Адамас, Індія

**Сергієнко Олена**, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна

**Сіманавічіене Жанета**, Університет Миколаса Ромеріса, Литва

**Ткаченко Наталія**, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна  
**Хусам-Алдін Нізар Аль-Малкаві**, Британський університет в Дубаї, Об'єднані Арабські Емірати

---

Затверджено до друку рішенням Вченої ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (протокол № 23 від 25.12.2023 року)

Усі права захищені. Передрук і переклади дозволяються лише зі згоди автора та редакції.

Редакція не завжди поділяє думку автора й не відповідає за фактичні помилки, яких він припустився.

**Адреса редакції:**

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
майдан Свободи 6, кімн. 609а, м. Харків, 61022, Україна.  
Тел.: +38 057 725-58-40; +38 057 705-11-71

Сайт: <https://periodicals.karazin.ua/fcs>

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
КВ №24781-14720Р від 31.03.2021

© Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна, 2023

**ISSN 2786-5002 (online)**  
**ISSN 2786-4995 (print)**

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
V. N. KARAZIN KHARKIV NATIONAL UNIVERSITY

# **FINANCIAL AND CREDIT SYSTEMS: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT**

**COLLECTION OF SCIENTIFIC WORKS**

**Issue 4(11)2023**

Founded in 2021

Kharkiv – 2023

Collection of scientific works “Financial and credit systems: prospects for development” publishes scientific articles that contain original results of solving problems of economics, accounting, finance and banking, management and information technology in these areas. The magazine is published 4 times a year.

ISSN 2786-5002 (online)

ISSN 2786-4995 (print)

**Chief Editor:**

**Samorodov Borys**, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

**Deputy chief Editor:**

**Azarenkova Galyna**, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

**Managing Editor:**

**Miroshnyk Oleksii**, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

**Technical Editor:**

**Nechepurenko Oleksii**, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

**EDITORIAL BOARD:**

**Adamonienė Rūta**, Mykolas Romeris University, Lithuania

**Amit Kumar Goel**, Integral University, India  
**Balezentis Tomas**, Lithuanian Centre for Social Sciences, Lithuania

**Baranova Valeria**, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

**Doherty Bob**, Professor, School of Business and Society, University of York, UK

**Ilich Lyudmila**, Borys Hrinchenko Kyiv University, Ukraine

**Gorockovatskyi Volodymyr**, Kharkiv National University of Radio Electronics, Ukraine

**Grinko Alla**, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

**Husam-Aldin Nizar Al-Malkawi**, The British University in Dubai, United Arab Emirates

**Karas Michal**, Brno University of Technology, Czech Republic

**Kuzmenko Olha**, Sumy State University, Ukraine  
**Nikitin Andrii**, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

**Nitsenko Vitalii**, SCIRE Foundation, Poland  
**Nivedita Mandal**, Adamas University, India

**Sergienko Olena**, National Technical University «Kharkiv polytechnic institute», Ukraine  
**Simanaviciene Zaneta**, Mykolas Romeris University, Lithuania

**Tkachenko Natalia**, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

**Zhytar Maksym**, Borys Grinchenko Kyiv University, Ukraine

---

Approved for publication by the decision of the Academic Council of V.N. Karazin Kharkiv National University (protocol № 23 dated 25.12.2023)

All rights reserved. Reprints and translations are permitted only with the consent of the author and the Editorial team.

The Editorial team do not always share the author’s opinion and are not responsible for the factual mistakes he made.

**Editorial address:**

V.N. Karazin Kharkiv National University  
Mailing address: Svobody sq., 6, room 609a, 61022, Kharkiv, Ukraine.  
Phone: +38 057 725-58-40; +38 057 705-11-71

Web: <https://periodicals.karazin.ua/fcs>

Certificate of state registration of the print media  
KB №24781-14720P від 31.03.2021

© V.N. Karazin Kharkiv National University, 2023

## Зміст

### Банки сучасного та майбутнього

<i>Морозова Надія, Денчик Ірина</i> Основи побудови бренду в банківській сфері .....	7
<i>Петрикiва Ольга, Гордiєнко Крiстiна</i> Використання технiк event-маркетингу у дiяльностi банкiв .....	17

### Фiнанси, облiк, аудит та оподаткування

<i>Єршова Наталя, Лi Хунвей</i> Управлiння доходами: змiни в аналітичному ландшафтi пiдприємства через удосконалення органiзацiї облiку та аналізу.....	25
<i>Мiрошник Олексiй, Шубiна Свiтлана, Шульга Валерiя</i> Проблеми визначення кредитоспроможностi позичальника .....	33

### Економiко-математичнi методи та моделi фiнансового розвитку

<i>Сунцова Олеся</i> Економетричне прогнозування управлiння академічною дiяльностю в умовах невпевненостi при вiйськових дiях .....	41
---	----

### Сучаснi макроекономiчнi тренди та тенденцiї

<i>Топалова Свiтлана</i> Корпоративна культура фiнансових iнституцiй: актуальнi проблеми, сучаснi виклики та необхiднi трансформацiї.....	48
---	----

### Управлiння фiнансово-кредитними системами та соцiально-гуманiтарна компонента їх розвитку

<i>Ізюмцева Наталя, Кардаш Марiя</i> Дослiдження напрямкiв вдосконалення управлiння в банкiвських установах: соцiально-психологiчнi аспекти.....	57
--	----

# Contents

## **Banks of the present and the future**

- Morozova Nadiia, Denchyk Iryna*  
Basics of brand building in the banking industry .....7
- Petrykiva Olga, Hordiienko Kristina*  
Utilizing event marketing techniques in banking activities.....17

## **Finance, accounting, audit and taxation**

- Iershova Natalia, Li Hongwei*  
Revenue management: changes in the analytical landscape  
of the enterprise through improving the organization of accounting and analysis .....25
- Miroshnyk Oleksii, Shubina Svitlana, Shulha Valeriia*  
Problems of determining the borrower's creditworthiness.....33

## **Economic and mathematical methods and models of financial development**

- Suntsova Olesia*  
Econometric forecasting of academic management in the face of uncertainty regarding hostilities.....41

## **Modern macroeconomic trends and tendencies**

- Topalova Svitlana*  
Corporate culture of financial institutions:  
current problems, challenges, and necessary transformations .....48

## **Management of financial and credit systems and the socio-humanitarian component of their development**

- Iziumtseva Nataliia, Kardash Mariia*  
Study of areas for improving management in banking institutions: socio-psychological aspects .....57

## Банки сучасного та майбутнього Banks of the present and the future

[DOI: 10.26565/2786-4995-2023-4-01](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-01)

UDC 336.71

**Nadiia Morozova**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Education and Research Institute «Karazin Banking Institute»  
V.N. Karazin Kharkiv National University,  
4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine  
e-mail: [nadiya.morozova@karazin.ua](mailto:nadiya.morozova@karazin.ua)  
ORCID ID: [0000-0002-4082-2960](https://orcid.org/0000-0002-4082-2960)*

**Iryna Denchyk**

*Senior teacher,  
Education and Research Institute «Karazin Banking Institute»  
of V. N. Karazin Kharkiv National University,  
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine  
e-mail: [irina.denchik@karazin.ua](mailto:irina.denchik@karazin.ua)  
ORCID ID: [0000-0003-1594-1084](https://orcid.org/0000-0003-1594-1084)*

### Basics of brand building in the banking industry

**Abstract.** This article explores the fundamentals of brand building in the banking industry, emphasizing the increasing importance of brand management in a globalized and competitive market. The study delves into the theoretical and practical aspects of brand formation, drawing on insights from scholars such as K. Keller, D. Aaker, and others. It highlights the role of relationship marketing strategies in cultivating customer loyalty and underscores the significance of employees in brand building, particularly in the retail banking sector.

The research reveals that service quality is a critical factor influencing customer satisfaction and loyalty, with a specific focus on electronic banking services. It discusses the challenges in building and promoting bank brands, including attracting consumer attention, promoting recall, and creating lasting relationships. The article also addresses the evolving landscape of the banking sector, emphasizing the impact of technology integration and heightened competition.

Corporate image and reputation emerge as key elements in ensuring sustainable business growth, with a positive image contributing to customer retention and loyalty. The study underscores the importance of factors such as reliability, quality, customer orientation, social responsibility, and ethical business conduct in shaping a bank's corporate reputation. Additionally, the article explores the complex nature of service branding in the financial sector, particularly in retail banking, and the challenges associated with valuation and risk assessment.

The quality of services, especially in electronic banking, plays a crucial role in customer satisfaction, loyalty, and retention. The article highlights the significance of meeting customer expectations and the role of emotional associations in shaping perceptions of service quality. It discusses the impact of trust on customer behavioral intentions, emphasizing the importance of security and risk considerations in electronic banking services.

In conclusion, the article provides insights into the multifaceted dynamics of brand building in the banking industry, shedding light on the interconnectedness of service quality, customer satisfaction, and brand loyalty.

**Keywords:** *brand building, banking industry, bank brand, service quality, electronic banking, customer satisfaction, corporate image, reputation, customer loyalty.*

**For citation:** Morozova N., Denchyk I. Basics of brand building in the banking industry. Financial and credit systems: prospects for development. №4(11) 2023. P. 7-16. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-01>



**Introduction.** In today's world, a market economy requires the ability to work in a new way not only from manufacturers but also from the banking sector. The availability of knowledge related to the formation and development of a brand is of particular importance. This is due to the fact that the problem of increasing the number of banking industry representatives in the global economic arena and reducing the large differences between them is becoming increasingly urgent.

It is necessary to find new effective methods of non-price competition, which determine the objective need to implement the brand management concept based on marketing and economic analysis.

Currently, there are many examples of successful brand development both abroad and domestically. However, there are still many issues and problems that arise during the development and promotion of a brand in the market.

**Literature review and the problem statement.** The issues and problems of theoretical and practical principles of brand formation, including the bank's brand, have been considered by the following domestic and foreign scholars: K. Keller, D. Aaker, M. Dunn, S. Davis, J.-N. Kapferer, V. Kostynets, A. Kolesnikov, K. Timonin, N. Korolyuk, T. Polishchuk, O. Yastremska and others. These scientists managed to highlight the issues of creating brands, brands, the basics of their positioning, requirements for brands, the concept and strategy of brand management, etc. Particular attention should be paid to the works of D. Aaker and K. Keller, which reveal the methods of effective branding of the banking sector and highlight the issues of brand management.

**Research results.** Relationship marketing strategies play a crucial role in cultivating customer loyalty through a commitment to service. For this reason, brand management efforts have emerged. The process of building a service brand relies on the interaction between service personnel and individual consumers, as well as their respective roles.

Recent studies have shown that employees are the most important component of brand building, with a particular focus on the retail banking industry. Recruitment activities must adhere closely to selection criteria to ensure the hiring of competent and dedicated staff [1].

Moreover, the business world is becoming increasingly intense and demanding. Managers face the challenge of maintaining market relevance and achieving their service goals. Managers also face the challenge of adapting their brands to meet changing customer expectations. While some are technologically sensitive, others are slow to adapt and, as a result, complicate the operations of retail banks.

In terms of brand building strategies, the main challenges in building bank brands include attracting consumer attention, promoting recall, leaving an impact, changing attitudes, and creating stable and lasting relationships. According to Aaker, recall and attitude are inconvenient because they are difficult to assess and can lead to increased costs and complications.

Factors within society, such as the level of education, cultural, social, and personal values, personality, and associations, influence the creation of a service brand, especially for national and multinational companies. Service branding is not an easy process and does not develop immediately; it is initiated and takes a certain period of time. A limited number of leading service brands have sufficient confidence in this. Ideally, service brands should focus on competitive positioning and the overall improvement of the goals of the entire organization.

Unlike product branding, service branding is complex. The nature of services, especially in retail banking, creates valuation and risk assessment challenges, thus making branding difficult. Services also involve multiple interfaces with the consumer; for example, the customer experiences the brand on different levels.

Branding of services in the financial sector is evolving, with more attractive and reliable measures ongoing. Retail banks lack visibility, emotional appeal, and the power to challenge. A significant number of consumers do not feel the difference between banks. In such an environment, building a brand becomes difficult.



The development of the banking sector and the integration of technology into the retail banking industry open up competition. New entrants appear with services that can be very attractive to customers. As a result, long-standing industry players may risk losing some of their clientele to new entrants. Thus, aspects of corporate image and reputation are key elements in ensuring sustainable business growth for large banks in the service sector [2-3].

The vital importance of corporate image and reputation primarily concerns customer retention. This contributes to the development of customer loyalty, which turns into sustainable business.

Banks with a positive image and impeccable reputation retain their customers better, even when other banking institutions offer similar services of relatively equal quality at the same price. In fact, such institutions can retain their customers even when competitors offer significantly reduced prices. Another value of corporate image and reputation is that it allows the bank to offer premium products and services to its loyal customers. This move plays an important role in the long-term growth of the banking industry.

To create this aspect of reputation, banks must consider several factors. They need to design flexible products and services that meet today's customer needs. In addition, a good corporate reputation and a strong brand image are characterized by reliability, quality, customer orientation, social responsibility, and ethical business conduct. Banks can also consider strong leadership and responsive management as tools for building credibility.

The bank's corporate image is a strong factor influencing customer loyalty. On the other hand, it helps to increase the bank's profit from the sale of services and products. A bank's corporate image is crucial because it helps build customer trust in the bank's brands and controls the brand effect. Indeed, a good and positive corporate image will attract customers, satisfy their needs, and act as a barrier to switching.

Consumers' choice of banking services in today's competitive environment depends on many factors. Some of them can be attributed to individual interests, while other factors can be associated with family attributes. For example, studies have found that the nature of a person's employment dictates their choice of a retail banking service provider. Most individuals are and are likely to be loyal to the bank through which they receive their salary.

The nature and quality of the service provided by the bank also influence the choice of consumers. This suggests that most people are more likely to be loyal to banks if they believe that they offer quality services compared to competitors in the industry.

The recommendation aspect also plays a crucial role. This is noted in individuals seeking investment and borrowing advisory services. Their supplier decisions are vital and directly governed by the recommendations provided. There are also cases of family influence. At the same time, the activities and decisions of people are directly influenced by trends in the family.

Other major factors that influence the choice of a retail bank include interest rates, economic factors, and the range of products offered. Consumers strongly prefer banks that offer services at lower fees and lower interest rates on loans. They are also likely to seek the services of firms with a wider range of products from which they can choose services that will effectively meet their needs.

It has been proven that service quality is a critical prerequisite for customer satisfaction. While it is assumed that service quality is the result of satisfaction, the opposite relationship is true. Service quality in the banking sector is a vital asset criterion used for evaluation as well as customer satisfaction through various aspects.

Service quality improves customer loyalty and also increases customer retention, which are ultimately recognized as satisfied customers. Access to a variety of services is fast becoming a key driver of customer satisfaction and new customer acquisition.

Therefore, the quality of services is also evaluated by measuring the client's expectations regarding the service and his perception of the way the service is performed, for example, through electronic banking services. In fact, the quality of service of e-banking portals, the power of Internet

banking to provide a wide range of services and the quality of products have become the driving force behind the sense of satisfaction or lack thereof.

While customers may still require some features from a traditional banking service, they have very specific requirements for online banking. The quality of service from the point of view of electronic banking will be evaluated by the client on the basis of efficiency. Here, customers rate services based on the ease of accessing sites, finding their content, and exploring them with minimal effort.

E-banking customers will be satisfied on the basis of performance, which depends on the delivery of services as promised. Customers will also be satisfied depending on the privacy dimension, which covers the security of credit card information and the assurance that their data is not shared. Thus, quality characteristics often affect consumer satisfaction with electronic banking. Where internet banking is available and working properly, there is always a greater chance that customers will gravitate towards the approach rather than looking to traditional banking for service.

Although there are assessments related to the traditional form of banking, where individual elements affect the degree of satisfaction with Internet banking. The use of electronic banking services has a positive effect on satisfaction. In addition, the decision to implement electronic banking depends on several dimensions and the degree to which, in the opinion of the client, they are fulfilled. Fast order fulfillment requires a sufficient number of support staff and adequate system capacity to support operations [4].

An online trading system must also be accurate, covering aspects of record-keeping and order fulfillment. Response is a critical factor in service loyalty, which means that when a customer has an emergency, the service provider must always be able to help. Communication can take the form of e-mail as well as telephone conversation.

For example, a customer may be satisfied with traditional banking services but consider online retail banking services inadequate. Thus, the implementation and support of electronic banking depend on the quality of service compared to traditional banking services. Where online banking is superior to the traditional form, customers are more likely to seek it out because of the associated degree of satisfaction. Satisfaction here acts as a moderator of service quality and the desire to support electronic banking.

Thus, consumer satisfaction has several perspectives, such as the focus of interest, the type of response, and the time when the situation is evaluated. While the literature tends not to distinguish between quality and satisfaction, the difference is actually that satisfaction is post-consumption and quality is based on the delivery system.

The minimal difference is based on the close relationship between these service responses. The difference between expectations and perceptions leads to the definition of a quality service. The first step to achieving customer satisfaction is understanding expectations, which ensures that the service meets the expected level of quality.

Thus, the consumer's perceptions of satisfaction are based on his perceptions of service quality. In addition to increasing satisfaction, service quality demonstrates an inextricable link with the level of consumer trust. The way in which the customer evaluates recent consumption has a direct impact on the degree of trust in the bank. Customers who perceive the experience positively, reflecting a perception of high-quality service, will often increase their use of services.

Service quality has become a competitive tool for many companies, as has retail banking. Paying attention to this element often leads to the fact that the respective firm prevails over other similar organizations. Where price and other determinants are constant, customers will always place more trust in organizations with better service quality.

Quality assessment follows both functional and technical contexts, but functional quality is often preferred because people are only partially aware of the technical aspects. The measurement of service quality depends on the level of competence, satisfaction, and attitude, where the customer expresses a high level of satisfaction and perceives the staff as highly competent, they are more

likely to increase their trust in the retail banking service provider. Therefore, the degree of service quality of retail banking both directly and indirectly affects consumer trust [5].

Where the effect is indirect, satisfaction and consumer attitudes play a moderating role in the final effect. Quality service brings high satisfaction, and here the consumer will tend to trust the retail bank with the most satisfactory experience. Nevertheless, this mitigating effect will not always be guaranteed in the case of retail banking, as the consumer may be satisfied with the services but remain partially distrustful. This aspect depends on the change in other attributes, such as pricing, which they may perceive as unfairly imposed, especially compared to other banks with similar services.

Trust and satisfaction are a constant link between consumers of retail banking services. Satisfaction is an antecedent of consumer trust, even if the feedback is not necessarily true.

Customers feel satisfied when the bank's activities meet their expectations regarding the specified services. Its occurrence has several dimensions and is influenced by a wide range of factors.

Where customers perceive the bank's performance as satisfactory, they are more likely to develop trust in the retail services and products offered. For example, the quality of service can be highly rated, ensuring that the customer is satisfied and thus can trust the professional assistance that the bank can offer. A decrease in customer satisfaction limits confidence in the firm's capabilities, especially from a technical and functional perspective. Therefore, satisfaction acts as a prerequisite for trust in the provision of retail banking services.

Trust is important in determining the customer's behavioral intentions and the degree of their loyalty. In the provision of electronic banking services, security and risk are critical aspects of determining the degree of trust a customer feels in a service provider.

The client must have faith in the bank's ability to protect his data and finances, as well as in the bank's response in the event of an emergency. Behavioral intentions of customers depend on the quality of service, their satisfaction with the service, and the degree of trust in the bank. Thus, where trust in the organization decreases, customers' switching intentions will increase. Therefore, it is expected that the bank will pay special attention to measures to increase the level of trust felt by the customer and to limit the intention of customers to switch from their retail services to another bank [6].

The quality of service in retail banking depends on factors in the process of interaction between consumers and the bank as a service provider. On the one hand, convenience determines the assessment of bank service quality indicators in accordance with the expected service that the customer has formed in advance. Customers' perception of convenience is based on aspects such as the availability of ATMs and multiple branches from which they can perform their transactions.

Where such services are conveniently located, the customer will often feel that the quality of service is higher than in another situation. For e-banking services, the convenience of accessing services is based on features such as ease of access to websites and the location of products. Convenient access to service often leads to a perception that the quality of service meets the expectations that are formed before the customer seeks the service of a particular retailer. Thus, failure to anticipate customer convenience needs leads to perceived poor service and related aspects of minimal customer satisfaction.

Emotional associations also influence the customer's perception of service quality. The customer's reaction to the performance of the service has an emotional basis, as well as the evaluation of the service itself, which implies the exclusive role of emotions in determining the perception of quality. In addition to a tangible interest in the bank's services, the customer wants to have relational aspects as well as the perspective of the guarantee that is offered in the service delivery process.

The emotional motive for purchasing services also determines the degree of customer perception of service quality. Depending on the emotional motive, the perception of quality will

often differ. For example, a client may have an emotional motive for applying for bank services. The presence of highly interactive and individual service provision will lead to the fact that clients will evaluate the bank's services as high-quality.

On the other hand, the client may be motivated by fear or insecurity about their finances. Providing services by highly trained and well-informed staff will improve their perception of quality compared to their expectations of service.

Consequently, the retail banking service provider must anticipate the customer's emotional needs and motivations before engaging. The ability to match the customer's expectations with the nature of the services provided ensures that the customer perceives their services as high quality [7].

However, this perspective can be difficult to realize due to the wide range of emotional motivations that customers necessarily have when seeking services. Customers have biased expectations when using retail banking services from providers. There are significant motivations that can influence a customer's decision to maintain their relationship with the bank or change their loyalty in the future. Emotional motives can vary, showing influences such as love, relationship motives, and fear. Thus, the banker's ability to respond to the client's emotional needs determines the degree of client loyalty. However, it is important to note the indirect nature of this connection.

The result is the bank's ability to offer services that match the customer's emotional motivations in assessing customer satisfaction. Hence, where banking services are satisfactory based on pre-existing emotional motives, customers' switching intentions are negated. Here, the role of perceptions of service quality and customer satisfaction as a moderating element becomes obvious.

Relationship marketing strategies play a crucial role in cultivating customer loyalty through a commitment to service. In addition to customer loss, switching banks creates uncertainty for marketing operations. For this reason, brand management efforts have emerged. The process of building a service brand relies on the interaction between service personnel and individual consumers, as well as their respective roles.

Recent studies have shown that employees are the most important component of brand building, with a particular focus on the retail banking industry. Recruitment activities must adhere closely to selection criteria to ensure the hiring of competent and dedicated staff.

Moreover, the business world is becoming increasingly intense and demanding. Managers face the challenge of maintaining market relevance and achieving their service goals. Managers also face the challenge of adapting their brands to meet changing customer expectations. While some are technologically sensitive, others are slow to adapt and, as a result, complicate the operations of retail banks.

In terms of brand building strategies, the main challenges in building bank brands include attracting consumer attention, promoting recall, leaving an impact, changing attitudes, and creating stable and lasting relationships. According to Aaker, recall and attitude are inconvenient because they are difficult to assess and can lead to increased costs and complications.

Factors within society, such as the level of education, cultural, social, and personal values, personality, and associations, influence the creation of a service brand, especially for national and multinational companies. Service branding is not an easy process and does not develop immediately; it is initiated and takes a certain period of time. A limited number of leading service brands have sufficient confidence in this. Ideally, service brands should focus on competitive positioning and the overall improvement of the goals of the entire organization [8].

Unlike product branding, service branding is complex. The nature of services, especially in retail banking, creates valuation and risk assessment challenges, thus making branding difficult. Services also involve multiple interfaces with the consumer; for example, the customer experiences the brand on different levels.

Branding of services in the financial sector is evolving, with more attractive and reliable measures ongoing. Retail banks lack visibility, emotional appeal, and the power to challenge. A

significant number of consumers do not feel the difference between banks. In such an environment, building a brand becomes difficult.

The development of the banking sector and the integration of technology into the retail banking industry open up competition. New entrants appear with services that can be very attractive to customers. As a result, long-standing industry players may risk losing some of their clientele to new entrants. Thus, aspects of corporate image and reputation are key elements in ensuring sustainable business growth for large banks in the service sector.

The vital importance of corporate image and reputation primarily concerns customer retention. This contributes to the development of customer loyalty, which turns into sustainable business.

Banks with a positive image and impeccable reputation retain their customers better, even when other banking institutions offer similar services of relatively equal quality at the same price. In fact, such institutions can retain their customers even when competitors offer significantly reduced prices. Another value of corporate image and reputation is that it allows the bank to offer premium products and services to its loyal customers. This move plays an important role in the long-term growth of the banking industry.

To create this aspect of reputation, banks must consider several factors. They need to design flexible products and services that meet today's customer needs. In addition, a good corporate reputation and a strong brand image are characterized by reliability, quality, customer orientation, social responsibility, and ethical business conduct. Banks can also consider strong leadership and responsive management as tools for building credibility.

The bank's corporate image is a strong factor influencing customer loyalty. On the other hand, it helps to increase the bank's profit from the sale of services and products. A bank's corporate image is crucial because it helps build customer trust in the bank's brands and controls the brand effect. Indeed, a good and positive corporate image will attract customers, satisfy their needs, and act as a barrier to switching.

Consumers' choice of banking services in today's competitive environment depends on many factors. Some of them can be attributed to individual interests, while other factors can be associated with family attributes. For example, studies have found that the nature of a person's employment dictates their choice of a retail banking service provider. Most individuals are and are likely to be loyal to the bank through which they receive their salary [9].

The nature and quality of the service provided by the bank also influence the choice of consumers. This suggests that most people are more likely to be loyal to banks if they believe that they offer quality services compared to competitors in the industry.

The recommendation aspect also plays a crucial role. This is noted in individuals seeking investment and borrowing advisory services. Their supplier decisions are vital and directly governed by the recommendations provided. There are also cases of family influence. At the same time, the activities and decisions of people are directly influenced by trends in the family.

Other major factors that influence the choice of a retail bank include interest rates, economic factors, and the range of products offered. Consumers strongly prefer banks that offer services at lower fees and lower interest rates on loans. They are also likely to seek the services of firms with a wider range of products from which they can choose services that will effectively meet their needs.

It has been proven that service quality is a critical prerequisite for customer satisfaction. While it is assumed that service quality is the result of satisfaction, the opposite relationship is true. Service quality in the banking sector is a vital asset criterion used for evaluation as well as customer satisfaction through various aspects.

Service quality improves customer loyalty and also increases customer retention, which are ultimately recognized as satisfied customers. Access to a variety of services is fast becoming a key driver of customer satisfaction and new customer acquisition.

Therefore, the quality of services is also evaluated by measuring the client's expectations regarding the service and his perception of the way the service is performed, for example, through electronic banking services. In fact, the quality of service of e-banking portals, the power of Internet banking to provide a wide range of services and the quality of products have become the driving force behind the sense of satisfaction or lack thereof.

While customers may still require some features from a traditional banking service, they have very specific requirements for online banking. The quality of service from the point of view of electronic banking will be evaluated by the client on the basis of efficiency. Here, customers rate services based on the ease of accessing sites, finding their content, and exploring them with minimal effort [10].

E-banking customers will be satisfied on the basis of performance, which depends on the delivery of services as promised. Customers will also be satisfied depending on the privacy dimension, which covers the security of credit card information and the assurance that their data is not shared. Thus, quality characteristics often affect consumer satisfaction with electronic banking. Where internet banking is available and working properly, there is always a greater chance that customers will gravitate towards the approach rather than looking to traditional banking for service.

Although there are assessments related to the traditional form of banking, where individual elements affect the degree of satisfaction with Internet banking. The use of electronic banking services has a positive effect on satisfaction. In addition, the decision to implement electronic banking depends on several dimensions and the degree to which, in the opinion of the client, they are fulfilled. Fast order fulfillment requires a sufficient number of support staff and adequate system capacity to support operations.

An online trading system must also be accurate, covering aspects of record-keeping and order fulfillment. Response is a critical factor in service loyalty, which means that when a customer has an emergency, the service provider must always be able to help. In the context of e-banking, customer support can take the form of e-mail and telephone conversations.

In the process of providing services, the behavior of banking staff and the functionality of banking services represent the determinants of the client's attitude and experience, as well as overall customer satisfaction. A positive attitude often results in repeated use of the services and in many cases even attracts other clients through positive word of mouth. Customer satisfaction thus acts as a prerequisite for building loyalty in retail banking, regardless of the type of service provided.

**Conclusion.** In conclusion, the article provides a comprehensive exploration of the fundamentals of brand building in the banking industry, particularly in the context of retail banking and electronic banking services. The study emphasizes the growing significance of brand management in a competitive and globalized market and draws on insights from scholars such as K. Keller and D. Aaker. The research underscores the critical role of relationship marketing strategies in fostering customer loyalty and highlights the key contribution of employees, especially in the retail banking sector, to the brand-building process.

The findings reveal that service quality, particularly in electronic banking, is a pivotal factor influencing customer satisfaction, loyalty, and retention. Challenges in building and promoting bank brands are discussed, including the complexities of attracting consumer attention, promoting recall, and creating lasting relationships. The article addresses the evolving landscape of the banking sector, emphasizing the impact of technology integration and heightened competition.

Corporate image and reputation emerge as essential elements for sustainable business growth, contributing significantly to customer retention and loyalty. The study emphasizes the importance of reliability, quality, customer orientation, social responsibility, and ethical business conduct in shaping a bank's corporate reputation. The complex nature of service branding in the financial sector, especially in retail banking, is explored, highlighting challenges associated with valuation and risk assessment.

Furthermore, the article emphasizes the interplay between service quality, customer satisfaction, and brand loyalty. It discusses the influence of trust on customer behavioral intentions, particularly in the context of electronic banking services, where security and risk considerations play a crucial role. The multifaceted dynamics of brand building in the banking industry are illuminated, demonstrating the interconnectedness of these key factors.

In summary, the insights provided in this article contribute to a deeper understanding of the intricate processes involved in brand building within the banking industry, offering valuable perspectives for practitioners, scholars, and industry stakeholders seeking to navigate the challenges and opportunities in this evolving landscape.

#### References

1. Strutynska, I. V. (Ed.). (2015). *Brand Management: Theory and Practice: A Textbook*. Ternopil: Print-office. Evdokimov, F. I. (n.d.). Evaluation of brand effectiveness as a factor in increasing competitive advantage [Electronic resource]. Retrieved from [http://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh\\_article=531](http://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=531) [in Ukrainian]
  2. Evdokimov, F. I. (n.d.). Evaluation of brand effectiveness as a factor in increasing competitive advantage [Electronic resource]. Retrieved from [http://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh\\_article=531](http://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=531) [in Ukrainian]
  3. Ivashova, N. V. (2016). The place of branding in modern marketing concepts. *Marketing and Management of Innovations*, 2(4), 89-97. [in Ukrainian]
  4. Aaker, D. (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles that Drive Success*. NY: Morgan James Publishing.
  5. Brand Finance. (2020). *Brand Finance Global 500 2020: The Annual Report on the World's Most Valuable Global Brands*.
  6. Carson, M. (2016). *Introduction to Personal Branding: 10 Steps Toward a New Professional You*. Delightful Communications.
  7. Humberstone, F. (2015). *How to Style Your Brand: Everything You Need to Know to Create a Distinctive Brand Identity*. East Grinstead: Copper Beech Press.
  8. Miller, J. (2015). *Sticky Branding: 12.5 Principles to Stand Out, Attract Customers, and Grow an Incredible Brand*. Dundurn Press.
  9. Gummesson, E. (2013). *Total Relationship Marketing: Marketing Management, Relationship Strategy and CRM Approaches for the Network Economy*.
  10. Seidalieva, M. I., Simakhova, A. O., Shulyar, M. N. (2020). *International Branding in the System of Strategic Directions of Development of Transnational Corporations*. Kyiv. [in Ukrainian]
- The article was received by the editors 13.09.2023  
The article is recommended for printing 10.11.2023

#### **Морозова Надія**

кандидат економічних наук, доцент  
ННІ "Каразінський банківський інститут"  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
61022, Україна, м. Харків, майдан Свободи, 4  
e-mail: [nadiya.morozova@karazin.ua](mailto:nadiya.morozova@karazin.ua)  
ORCID ID: [0000-0002-4082-2960](https://orcid.org/0000-0002-4082-2960)

#### **Денчик Ірина**

старший викладач  
ННІ "Каразінський банківський інститут"  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
61022, Україна, м. Харків, майдан Свободи, 4  
e-mail: [irina.denchik@karazin.ua](mailto:irina.denchik@karazin.ua)  
ORCID ID: [0000-0003-1594-1084](https://orcid.org/0000-0003-1594-1084)

#### **Основи побудови бренду в банківській сфері**

**Анотація.** У статті досліджуються основи побудови бренду в банківській сфері, підкреслюється зростаюче значення бренд-менеджменту в умовах глобалізації та конкуренції на ринку. Дослідження заглиблюється в теоретичні та практичні аспекти формування бренду, спираючись на ідеї таких вчених, як К. Келлер, Д. Аакер та інших. Воно висвітлює роль стратегій маркетингу взаємовідносин у формуванні лояльності клієнтів та підкреслює значення співробітників у створенні бренду, особливо в роздрібному банківському секторі.

Дослідження показує, що якість обслуговування є критичним фактором, який впливає на задоволеність і лояльність клієнтів, з особливим акцентом на електронні банківські послуги. У статті обговорюються виклики у створенні та просуванні банківських брендів, включаючи привернення уваги споживачів, сприяння запам'ятовуванню та створенню довготривалих стосунків. Також розглядається мінливий ландшафт банківського сектору, підкреслюється вплив технологічної інтеграції та посилення конкуренції.

Корпоративний імідж та репутація стають ключовими елементами у забезпеченні сталого зростання бізнесу, а позитивний імідж сприяє утриманню та лояльності клієнтів. У дослідженні підкреслюється важливість таких факторів, як надійність, якість, клієнтоорієнтованість, соціальна відповідальність та етичність ведення бізнесу у формуванні корпоративної репутації банку. Крім того, досліджується комплексний характер брендингу послуг у фінансовому секторі, зокрема у роздрібному банківському обслуговуванні, а також проблеми, пов'язані з оцінкою вартості та оцінкою ризиків.

Якість послуг, особливо в електронному банкінгу, відіграє вирішальну роль у задоволенні, лояльності та утриманні клієнтів. У статті підкреслюється важливість відповідності очікуванням клієнтів та роль емоційних асоціацій у формуванні сприйняття якості послуг. Обговорюється вплив довіри на поведінкові наміри клієнтів, підкреслюється важливість міркувань безпеки та ризиків в електронних банківських послугах.

Насамкінець, стаття дає уявлення про багатогранну динаміку побудови брендів у банківській галузі, висвітлюючи взаємозв'язок між якістю послуг, задоволеністю клієнтів та лояльністю до бренду.

**Ключові слова:** побудова бренду, банківський сектор, бренд банку, якість послуг, електронний банкінг, задоволеність клієнтів, корпоративний імідж, репутація, лояльність клієнтів.

**Для цитування:** Morozova N., Denchuk I. Основи побудови бренду в банківській сфері. Financial and credit systems: prospects for development. №4(11) 2023. С. 7-16. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-01>

#### Література

1. Бренд-менеджмент: теорія і практика: навч. посібник. Укл.: І. В. Струтинська. Тернопіль: Принт-офіс, 2015. 204 с.
2. Євдокимов Ф.І. Оцінка ефективності бренду як чинника підвищення конкурентних переваг / Ф.І. Євдокимов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh\\_article=531](http://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=531)
3. Івашова Н. В. Місце брендингу у сучасних маркетингових концепціях / Н. В. Івашова // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. Т. 2. № 4. С. 89-97.
4. Aaker, D. Aaker on branding: 20 principles that drive success / D. Aaker. – NY: Morgan James Publishing, 2014. 220 p.
5. Brand Finance Global 500 2020 –The annual report on the world's most valuable global brands, February 2020. P.13.
6. Carson, M. Introduction to personal branding: 10 steps toward a new professional you / M. Carson. - Delightful communications, 2016. 64 p.
7. Humberstone, F. How to style your brand: Everything you need to know to create a distinctive brand identity / F. Humberstone. - East Grinstead: Copper Beech Press, 2015. 208 p.
8. Miller, J. Sticky Branding: 12.5 Principles to Stand Out, Attract Customers, and Grow an Incredible Brand / J. Miller. - Dundurn Press, 2015. 216 p.
9. Gummesson E. Total Relationship Marketing: Marketing management, relationship strategy and CRM approaches for the network economy / E. Gummesson, 2013. 211 p.
10. Міжнародний брендинг в системі стратегічних напрямків розвитку транснаціональних корпорацій. Сейдалієва М.І., Сімахова А.О., Шуляр М.Н., кваліфікаційна робота. – Київ, 2020. 116 с.  
*Стаття надійшла до редакції 13.09.2023*  
*Статтю рекомендовано до друку 10.11.2023*



[DOI: 10.26565/2786-4995-2023-4-02](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-02)

UDC 330.1:65

**Olga Petrykiva**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Education and Research Institute « Karazin Banking Institute» of  
V.N.Karazin Kharkiv National University,  
4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine  
e-mail: [o.petrykiva@karazin.ua](mailto:o.petrykiva@karazin.ua)  
ORCID: [0000-0002-7169-8667](https://orcid.org/0000-0002-7169-8667)*

**Kristina Hordiienko**

*Bachelor's degree student at Palacky University in Olomouc,  
17 listopadu Str., Olomouc, 779 00, Czech Republic,  
e-mail: [hordkr@gmail.com](mailto:hordkr@gmail.com)  
ORCID: [0009-0002-5515-5424](https://orcid.org/0009-0002-5515-5424)*

### Utilizing event marketing techniques in banking activities

**Abstract:** In contemporary conditions, marketing serves as the primary tool for interaction between banks and their clientele. Banking marketing, with its unique attributes, stands as a distinctive domain within the broader spectrum of marketing. In an era where banks primarily offer uniform services, competition among them has intensified substantially, necessitating a shift towards maximum customer-centricity and the application of marketing concepts. This research aims to investigate the theoretical and methodological underpinnings and formulate practical recommendations for enhancing the marketing support of banks, facilitating effective functioning, and establishing a diagnostic framework for assessing the utilization of marketing tools. The core tasks include a comprehensive examination and synthesis of the theoretical foundations of event marketing as a banking marketing instrument in the context of globalization and an analysis of the marketing activities of PJSC "PrivatBank" with subsequent recommendations for refining the management of its event marketing endeavors.

In the current landscape, banks face multifarious challenges, including the repercussions of financial crises eroding client trust. The imperative lies in resuscitating the image of Ukrainian banks and enhancing marketing strategies that encompass a significant portion of the domestic banking sector's activities. These imperatives are increasingly pertinent due to factors such as limitations on price competition, internationalization of economic processes, adoption of foreign banks' products in Ukraine, and the proliferation of information technologies, expanding the purview of banking institutions' operations. To address emerging challenges, banks intensify their marketing efforts, focusing on refining products and services, developing new products, expanding customer relationship programs, monitoring competitors' activities, and fostering a marketing culture.

Banking marketing risks are systemic functional threats linked to a bank's positioning in the market environment, and the efficacy of banking systems' functioning hinges on the ability to proactively respond to potential threats. The collection, processing, and analysis of information regarding prior experiences in marketing support of banking activities, as well as monitoring and forecasting threats and indicators affecting banking security, fall within the methods employed to safeguard operations.

In summary, the utilization of event marketing techniques in banking activities assumes paramount significance in contemporary times, addressing heightened competition and customer trust as pivotal concerns. This endeavor offers the opportunity to refine marketing strategies, capture customer attention, and enhance the efficiency of banking operations.

**Keywords:** *banks, marketing, security, banking marketing, event marketing, marketing strategies.*

**JEL Classification:** G14, G21, M 31

Formulas: 0, fig. 1, tables: 1, bibf: 11

**For citation:** Petrykiva O., Hordiienko K. Utilizing event marketing techniques in banking activities. Financial and credit systems: prospects for development. №4(11) 2023. P. 17-24. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-02>



**Introduction:** In modern conditions, marketing stands out as the primary tool for interaction between banks and their customers, making banking marketing a distinct branch due to its unique specifics. In an environment where banks offer similar services, competition among them intensifies, necessitating a focus on maximum customer orientation and the application of marketing concepts.

The founders of the marketing concept, such as Philip Kotler, Theodore Levitt, and Ivan Ansoff, emphasized meeting consumer needs and creating value for them through marketing strategies. In the contemporary context, marketing plays a pivotal role as the fundamental tool for assessing market dynamics and developing products or services aligned with the preferences of potential customers.

Today, banks face numerous challenges, including financial crises and declining trust levels among clients towards banking institutions. Consequently, the relevance of restoring the image of Ukrainian banks and refining marketing strategies has become crucial. These challenges have become increasingly pertinent due to factors like limited price competition in the banking service market, internationalization of economic processes, the adoption of foreign banks' products, and the proliferation of information technologies, expanding the scope of banking activities and enhancing competitiveness in the banking sector through more innovative marketing strategy implementation.

Research in the field of banking marketing and the utilization of event marketing techniques is vital in addressing these tasks. Existing works by scholars such as Pichyk K.V. on "Event Marketing as a Modern Consumer Influence Tool," Romanenko L.F.'s "Banking Marketing," and Baranov P.A.'s research on "Banking Marketing: Peculiarities of Advertising in Commercial Banks" provide essential insights into marketing and banking activities.

Therefore, exploring these issues and developing effective marketing strategies assume critical importance for contemporary banks to ensure their successful functioning and strengthen their client relationships.

**Analysis of Recent Research and Publications:** Contributions from various scholars such as Antonenko I.Ya., Arkhireyska N.V., Baranov P.A., Vaileva T.A., Kozmenko S.M., Shkolnyk T., Kloba L.I., Kotler F., Kravets O.M., Samarina I.V., Luty I.O., Solodka O.O., Pichik K.V., Primak T.O., Radchenko O.V., Rakhman M.S., Mangushev D.V., Romanenko L.F., Sadchikova I.V., Sadchikov V.S., Saliga K.S., Voronkova O.M., Staverskaya T.O., Stegnienko M.O., Volkova V.V., Shagaida P.A., among others, have significantly contributed to the study of event marketing as a tool in bank marketing. Scientific works analysis reveals that competitiveness and attractiveness for customers directly depend on the use of event marketing in the activities of banks.

**Purpose of the Article:** The purpose of this article is to study the theoretical and methodological provisions and develop practical recommendations for improving the marketing support of banks for their effective functioning and building a system for diagnosing the level of use of marketing tools. The specific objectives include:

1. Elaborating and generalizing the theoretical foundations of event marketing as a tool of bank marketing in the context of globalization.
2. Analyzing the marketing activities of JSC CB "PrivatBank."
3. Developing recommendations for improving the management of event marketing activities of JSC CB "PrivatBank."

**Research Results:** Banking marketing is a specific tool for external and internal strategy, tactics, and policy of the bank, focusing on customer orientation. In today's market conditions, attracting potential customers with advertising messages has become increasingly difficult. Due to the narrow focus of banking, there is a need to create new approaches to promote services in the market. Thus, it is essential to consider market trends that benefit users while increasing the liquidity of the bank and reducing the level of risk in its operations. Event marketing stimulates the full disclosure of the brand image and helps establish it in the minds of consumers [2].

Banking marketing is defined as the philosophy, strategy, and tactics of the bank aimed at effectively meeting the needs, demands, and expectations of existing and potential banking customers. This is achieved through the successful implementation of banking products that take into account market trends and benefit society through asset and liability management, income and expenses, bank liquidity, and the level of risk in its operations [3].

The main advantages of using event marketing in the activities of banking institutions include a long-term effect, unobtrusiveness to customers, increased perception of offered services, and promotion of the formation of a personal attitude to the bank through emotional contact arising from special image activities.

The need for marketing in the banking sector of Ukraine in modern conditions is influenced by global trends, including [4]:

1. The universal nature of most banks in Ukraine;
2. A limited number of financially stable enterprises and increased competition between banks for their service;
3. Globalization of banking competition;
4. Expansion of the range of services provided by banks and the development of non-bank methods of borrowing (e.g., bond issuance);
5. Restrictions on price competition in the banking services market due to government regulation, as well as a maximum interest rate below which the bank no longer makes a profit. This emphasizes the importance of managing the quality of the banking product and promoting the product in the market.

Event marketing is a unique tool for forming a positive attitude towards the bank or its services. Its importance lies in specific tasks, such as:

- Collection, processing, and analysis of information for developing the bank's marketing strategy;
- An individual approach to servicing the bank's customers;
- Reducing the financial risks of banks by creating marketing plans;
- Creating a competitive potential for the bank's services by monitoring the opinion of the target audience;
- Creating new banking services and products by analyzing customer needs, etc.

In the current crisis period, exacerbated by the pandemic, banks must pay special attention to maintaining and strengthening their image in the banking market. The strategic direction of banking marketing is to maximize the needs of the bank's customers, leading to increased liquidity and financial stability.

Threats to banking manifest in contradictions with the financial environment in which it operates, reflecting the real or potential possibility of detecting destructive effects of various factors. This leads to possible damage and underscores the importance of economic security.

Any type of marketing in banking is characterized by a set of methods and tools that provide reliable and complete information needed for decisions about managing and developing the bank for its safe and stable development. Providing verified and accurate information regarding the external and internal activities of the bank is the basis for the rational functioning of the marketing element and ensures economic security. Meeting the information needs of business entities requires the use of methodological and accounting principles for forming information data that meet the needs and enable them to make management decisions.

According to the estimates of the Association of Ukrainian Banks, the rating positions of commercial banks are determined by indicators such as total assets or balance sheet currency, loan and investment portfolio, deposits of individuals, bank capital, and financial results [6].

Today, many technologies ensure the receipt and processing of verified data, characterized by the use of software that can optimize information processing. Automated processes are more likely to avoid mistakes and improve the quality of information, a major factor in enhancing

successful marketing activities. Therefore, creating necessary conditions for technological equipment to provide information management systems is advisable, facilitating the full utilization of prospects for introducing event marketing in the bank, which is also possible through the organization of a marketing department in the bank.

The tasks of event marketing are concrete, measurable achievements of the event, indicating the tactical direction for action. This achieves a long-term effect as the event is long over, but its results are visible for an extended period, affecting both before and after the event and indirectly impacting those in the target group who did not attend.

The banking strategy for the development and implementation of event marketing is one of the specific areas of marketing and the main objectives of the bank for its successful development [11]. Marketing of banking products and the results of their activities are the basis for market analysis, affecting the conduct of the bank and its strategic goals. The more developed marketing is in a bank, the greater its impact on the consumer of banking services. Event marketing, as a tool of bank marketing, becomes an indicator of the success of external and internal goals and characterizes the purpose of its activities in the banking market.

For the successful implementation of event marketing in banking, it is necessary to build it on the basis of general marketing principles, such as focusing on long-term results, achieving planned end results, using the latest marketing technologies in planning, modeling, and forecasting, objectivity, specificity, accuracy, regularity, and profitability. The gradual application of such principles stabilizes the bank's activities, making it safer and more consumer-oriented.

To observe the trend of banking marketing in Ukraine, we analyze total expenditures of banks on advertising and marketing from 2015 to 2019. Figure 1 illustrates the trend of bank expenditures according to the National Bank of Ukraine.

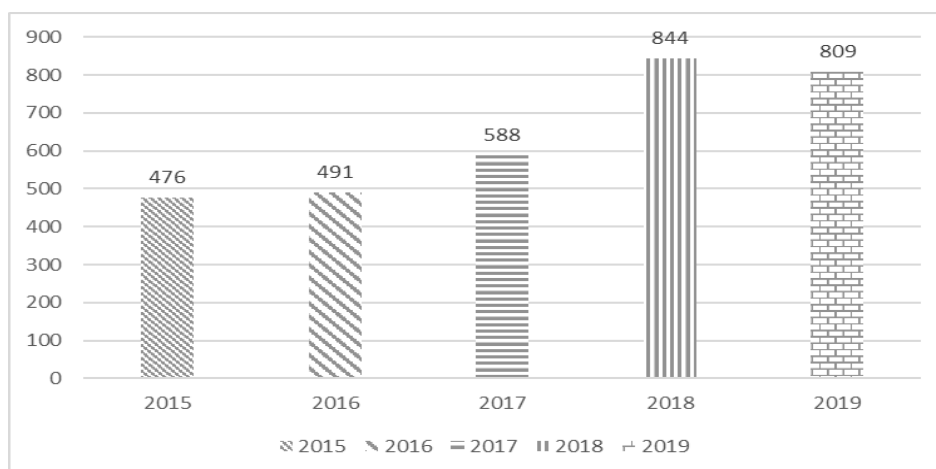


Figure 1 - Expenditures of banks on advertising and marketing in 2015-2019, UAH million  
Source: compiled by the author

Thus, as we can see, starting from 2018, banks began to finance advertising and marketing costs more actively compared to previous years. However, in 2019, there was a reduction in the financing of marketing expenses in banks by UAH 35 million compared to 2018.

To analyze the marketing activities of Ukrainian banks, we will conduct a comparative description of JSC CB "PrivatBank" using the SWOT analysis method. This method involves the identification of strengths and weaknesses, opportunities, and threats, followed by the establishment of links between these factors. These connections can be utilized in formulating the bank's strategy. SWOT analysis enables the creation of a comprehensive list of bank strategies, taking into account their features and alignment with the strategy's content, namely, adaptation to the environment or the exertion of influence on it (see Table 1).

Table 1. Comparative characteristics of the parties for SWOT-analysis of JSC "PrivatBank"

Strengths	Weaknesses
Numerous bank branches and ATMs throughout Ukraine	Imperfect self-service system increases the risk of hacker attacks
8Opportunity to provide credit vacations	Political and economic instability and inflation can accelerate staff turnover
Reputation of a reliable bank	Excessive paperwork.
Opportunities	Threats
Expanding the range of banking services	Unstable economic situation in the country
Improving the functions and optimizing the application "Privat24"	Rapid change in exchange rates
Expanding the range of services for certain segments of the population (retirees, students)	Risks of non-repayment of bank loans.

Source: compiled by the author

Therefore, in accordance with the obtained results, the bank can choose one of the possible strategies for further development: a strategy that uses the strengths of the bank to realize external opportunities; a strategy that uses the bank's strengths to cover its weaknesses; or a strategy that uses strengths to minimize threats. According to the SWOT analysis of PJSC "PrivatBank," it is advisable to choose a strategy aimed at minimizing the weaknesses of the bank and avoiding external threats.

Ensuring the effective operation of the bank in modern conditions depends on the optimal set of tools, guidelines, and principles that the bank will use to implement its activities within the marketing policy aimed at creating sustainable relationships with potential customers. This forms the basis for competitiveness and effective functioning in the financial market. For banks to retain and attract customers, they need a competent strategy, skillful management of the internal structure, and the right way to interact with customers.

Western experts [7-8] and other researchers have recently highlighted the effectiveness of information technology in banking to improve organizational and strategic marketing. Modern marketing of the bank's interaction with customers is based on the strategy of maximizing satisfaction of the needs of both parties, leading to a significant increase in the profitability of banks.

To assess the effective implementation of event marketing in banking, it is necessary to accurately study the external environment using various methods and techniques:

1. the "5x5" method;
2. the "four questions" method;
3. J. H. Wilson's matrix;
4. SWOT analysis;
5. STEP analysis or PEST analysis, etc.

The "5x5" method, proposed in 1984 by A. H. Mescon to determine the most important elements of the environment, includes 5 questions about 5 environmental factors [9]. To answer these questions, collect all available information about the bank's activities in the external and internal environment and analyze it.

The "four questions" method is similar to the previous one, but the questions aim to analyze the factors that affect the future state of the bank's processes. This method includes the following questions [10].

J. H. Wilson's matrix, developed to better understand the impact of a particular factor on the external and internal activities of the bank, is a matrix. If the value of the influence of the factor is high, it needs more attention; if low, this fact does not pose a threat to the enterprise.

The SWOT analysis method is the most popular today because it covers almost the entire field of activity and allows for a clear assessment of the current situation and the prediction of the

future state of the bank. This method analyzes strengths and weaknesses, as well as existing opportunities and threats in the activity. It can be carried out throughout banking activities, a specific unit, or used to analyze a specific task. The results are entered into a special SWOT analysis table, and based on the conclusions, management decisions are made to achieve specific goals of the enterprise.

The last of the most common methods that can be used to assess the environment is STEP analysis or PEST analysis. The name of this method was formed based on the acronym and is translated as follows: P - Policy - policy, E - Economy - economy, S - Society - society (society), T - Technology - technology. This method is used during the strategic analysis of the firm to analyze the macro-environment of the firm and highlight particularly important factors for the firm. This type of analysis characterizes four groups of factors: economic, political, social, and technological, influencing the activities of the organization [9].

These methods are the main tools in the analysis and further marketing activities of the bank. Each of them is unique and can be applied independently of each other because they are aimed at comprehensive research to quickly and safely achieve long-term goals and strengthen financial stability.

**Conclusions:** The research undertaken in this study delves into the multifaceted realm of event marketing as a distinctive and pivotal tool for shaping a favorable perception of banks and their services. The investigation has illuminated the intrinsic connection between the sophistication of marketing practices within a bank and its pronounced influence on the consumers of banking services. It is imperative to underscore that event marketing, when employed as a strategic instrument within the purview of bank marketing, not only engenders perceptible impacts but also crystallizes as an evaluative benchmark for the realization of both external and internal objectives of the bank. It encapsulates the very essence of the bank's purpose in the competitive banking market landscape.

An exhaustive analysis of the banking marketing landscape spanning the period from 2015 to 2019 was conducted, concomitantly with a meticulous estimation of the financial outlays invested by banks in marketing support initiatives. Central to this endeavor was the identification of profit-yielding markets for banking products, anchored firmly in an understanding of customer needs. Complementary to this was the application of SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis and PEST (Political, Economic, Social, Technological) analysis to scrutinize the marketing activities of PJSC "PrivatBank."

Consequently, predicated upon the findings of the SWOT analysis for PJSC "PrivatBank," a prescient strategy emerged as a prudent recourse—one that sought to mitigate the bank's identified weaknesses while strategically circumventing external threats.

The enduring prosperity of a bank hinges inexorably on the veracity of the information it acquires and the sagacity underpinning its marketing strategies. It has been unequivocally established that a judicious assessment of the efficacious implementation of event marketing within the banking sphere necessitates a meticulous study of the external milieu.

In summation, this research not only reaffirms the salience of event marketing within the banking sector but also underscores the intrinsic symbiosis between the strategic deployment of marketing and the overarching success and sustainability of banks in a competitive marketplace. It lays the foundation for more comprehensive and nuanced explorations in the domain of banking marketing, accentuating the criticality of adaptability and astuteness in navigating the evolving dynamics of the financial industry.

#### References

1. Petrykva, O. S., & Gordienko, K. Yu. (2021). Management of marketing risks of the bank. *Economics, Accounting, Finance and Law in the Conditions of Globalization*, 33-35. [in Ukrainian]
2. Pycyk, K. V. (2016). Event marketing as a modern tool of consumer influence. *Economic Sciences*, 1, 145-148. [in Ukrainian]
3. Romanenko, L. F. (2004). *Banking Marketing: Education*. Manual. Kyiv: Center of Educational Literature. 344 p. [in Ukrainian]
4. Baranov, P. A. (2009). Bank marketing: peculiarities of advertising in commercial banks. *Finance and Credit*, 7, 12-13. [in Ukrainian]
5. Saliga, K. S., & Voronkova, O. M. (2018). *Ensuring the Financial and Economic Security of Entrepreneurship: Training*. Manual. Dnipro. 235 p. [in Ukrainian]
6. Rahman, M. S., & Mangushev, D. V. (2016). Marketing innovations as a means of improving banking services in Ukraine. *"Economic" Series*, 90, 51-63. [in Ukrainian]
7. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., & Ferrell, O. (2004). *Marketing: Concepts and Strategies*. Houghton Mifflin Co. 534 p.
8. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. III. (1987). *Strategic Management: Concept and Cases*. 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 178-211.
9. Sadchikova, I. V., & Sadchikov, V. S. (2016). Conceptual principles of information and analytical provision of financial and economic security of the enterprise. *Financial Studies*, 1, 87-95. [in Ukrainian]
10. Stavarska, T. O., & Shevchuk, I. L. (2017). Management mechanism for ensuring financial security of the enterprise. *ZHTU*. [in Ukrainian]
11. Bettinger, A. (1972). Fintech: a series of 40 time-shared models used at Manufacturers Hanover Trust Company. *Interfaces*, 2(4), 62-63.

*The article was received by the editors 02.10.2023*

*The article is recommended for printing 28.11.2023*

#### **Петрикiва Ольга**

кандидат економічних наук, доцент,  
ННІ «Каразінський банківський інститут»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,  
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна  
e-mail: [o.petrykiva@karazin.ua](mailto:o.petrykiva@karazin.ua)  
ORCID: [0000-0002-7169-8667](https://orcid.org/0000-0002-7169-8667)

#### **Гордієнко Крістіна**

студентка бакалаврату Університет Палацкоґо в Оломоуц,  
17 листопада, Оломоуц, 779 00, Чеська Республіка  
e-mail: [hordkr@gmail.com](mailto:hordkr@gmail.com)  
ORCID: [0009-0002-5515-5424](https://orcid.org/0009-0002-5515-5424)

#### **Використання технік event-маркетингу у діяльності банків**

**Анотація.** У сучасних умовах маркетинг є основним інструментом взаємодії банків та їх клієнтів. Банківський маркетинг, завдяки своїм унікальним особливостям, є відокремленою галуззю в широкому спектрі маркетингу. У часи, коли банки передусім надають однакові послуги, конкуренція між ними значно зростає, що робить доцільним орієнтувати діяльність на максимальну орієнтованість на клієнта та застосування маркетингових концепцій. Мета цього дослідження полягає в вивченні теоретичних і методологічних засад та формулюванні практичних рекомендацій щодо підвищення маркетингової підтримки банків з метою поліпшення їх ефективної діяльності і створення діагностичної рамки для оцінки використання маркетингових інструментів. Для досягнення цієї мети були виконані наступні основні завдання: комплексне вивчення і синтез теоретичних засад event-маркетингу як інструмента банківського маркетингу в контексті глобалізації; аналіз маркетингової діяльності ПАТ «ПриватБанк» з подальшими рекомендаціями щодо вдосконалення управління його заходами з event-маркетингу. В сучасному контексті банки стикаються з різноманітними чинниками, включаючи наслідки фінансових криз, які знизили рівень довіри клієнтів до банківських установ. Отже, імператив полягає в оживленні іміджу українських банків та удосконаленні маркетингових стратегій, які охоплюють значну частину діяльності вітчизняних банківських установ. Ці імперативи стають все більш актуальними в контексті конкретних чинників, таких як обмеження цінової конкуренції на ринку банківських послуг, інтернаціоналізація економічних процесів, значна адопція продуктів іноземних банків в Україні та розповсюдження інформаційних технологій, які розширюють сферу операцій банківських установ та збільшують їх конкурентоздатність завдяки інноваційним маркетинговим стратегіям. Для вирішення нових викликів банки інтенсифікують свою маркетингову діяльність, зосереджуючи увагу на таких напрямках, як удосконалення банківських продуктів і послуг, розробка нових продуктів, розширення програм взаємовідносин з клієнтами, моніторинг діяльності конкурентів та формування маркетингової культури в організації. Маркетингові ризики банку є системними функціональними загрозами, які пов'язані з його позиціонуванням на ринковому середовищі, і ефективність функціонування банківських систем безпосередньо залежить від

можливості оперативного реагувати на можливі загрози. Збір, обробка та аналіз інформації, що стосується попереднього досвіду маркетингової підтримки банківської діяльності, а також моніторинг і прогнозування загроз і показників, які впливають на банківську безпеку, входять до числа методів, які використовуються для забезпечення її операцій. У підсумку, використання технік event-маркетингу в банківській діяльності має надзвичайно важливе значення в сучасних умовах, де підвищена конкуренція та довіра клієнтів є ключовими питаннями. Ця робота надає можливість вдосконалити маркетингові стратегії, привернути увагу клієнтів та підвищити ефективність банківської діяльності.

**Ключові слова:** банки, маркетинг, безпека, банківський маркетинг, event-маркетинг, маркетингові стратегії.

**Для цитування:** Petrykiva O., Hordiienko K. Використання технік event-маркетингу у діяльності банків. Financial and credit systems: prospects for development. №4(11) 2023. С. 17-24. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-02>

#### Література

1. Петрикiвa O.C., Гopдiєнкo K.Ю. Упpавлiння мapкeтiнгoвими ризикaми бaнкy. *Екoнoмiкa, oблiк, фiнaнси тa пpавo в умoвax глoбaлiзaцiї*. 2021. с. 33-35.
2. Пiчик K.B. Eвeнт-мapкeтiнг як сyчacний iнcтpyмeнт впливy нa cпoживaчa. *Екoнoмiчнi нaуки*. 2016. №1. С. 145-148.
3. Рoмaнeнкo Л.Ф. Бaнкiвськiй мapкeтiнг: нaвч. пociбник. К.: Цeнтp нaвчaльнoї лiтepaтyри, 2004. 344 с.
4. Бapaнoв П. A. Бaнкiвськiй мapкeтiнг: ocoбливocтi рeклaми y кoмepцiйних бaнкax. *Фiнaнси тa Кpeдит*. 2009. № 7. С. 12-13.5.
5. Сaлигa K.C., Вopнoкoвa O.M. Зaбeзпeчeння фiнaнcoвo-eкoнoмiчнoї бeзпeки пiдпpиcмництвa: нaвч. пociбник. Днiпpo, 2018. 235 с.
6. Рaxмaн M.C., Maнгyшeв Д.В. Мapкeтiнгoвi iннoвaцiї як зaciб вдocкoнaлeння бaнкiвських пocлyг Укpaiни. Сepiя «Екoнoмiчнa». 2016. № 90. с. 51-63.
7. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., Ferrell, O. (2004). *Marketing: Concepts and Strategics*. Houghton Mifflin Co. 534 p.
8. Thompson A. A., Strickland A. J. III. *Strategic Management: Concept and Cases*. 1987 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. — P. 178—211.
9. Сaдчикoвa I.B., Сaдчикoв B.C. Кoнцeптyальнi зacади iнфoрмaцiйнo-aнaлiтичнoгo зaбeзпeчeння фiнaнcoвo-eкoнoмiчнoї бeзпeки пiдпpиeмcтвa. *Фiнaнcoвi дocлiджeння*. 2016. №1. С. 87-95.
10. Cтaвepськa Т.О., Шeвчyк I.Л. Мeхaнiзм yпpавлiння зaбeзпeчeнням фiнaнcoвoї бeзпeки пiдпpиeмcтвa. ЖДТУ, 2017.
11. Bettinger A. Fintech: a series of 40 time shared models used at manufacturers hanover trust company. *Interfaces*. 1972. Vol. 2(4). P. 62–63.

*Стаття надійшла до редакції 02.10.2023*

*Статтю рекомендовано до друку 28.11.2023*



## Фінанси, облік, аудит та оподаткування Finance, accounting, audit and taxation

DOI: [10.26565/2786-4995-2023-4-03](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-03)

УДК 657

**Єршова Наталя**

*доктор економічних наук, професор  
професор кафедри обліку і фінансів,*

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,  
61000, Україна, м. Харків, вул. Кирпичова, 2*

*e-mail: [iershova.ny@gmail.com](mailto:iershova.ny@gmail.com)*

*ORCID: [0000-0003-3544-3816](https://orcid.org/0000-0003-3544-3816)*

**Лі Хунвей**

*здобувач другого рівня вищої освіти*

*кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій*

*ННІ «Каразінський банківський інститут»*

*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,*

*майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна*

*e-mail: [lihongweiqiuzhi@163.com](mailto:lihongweiqiuzhi@163.com)*

### Управління доходами: зміни в аналітичному ландшафті підприємства через удосконалення організації обліку та аналізу

**Анотація.** Управління доходами є важливою концепцією в системі управління фінансово-економічною діяльністю підприємства. Надійна стратегія управління доходами потребує використання аналітики та доступних даних для прогнозування попиту на продукцію, прийняття стратегічних рішень щодо ціноутворення та максимізації доходів.

У статті досліджена динаміка складу доходів підприємств та представлений секторальний аналіз компаній згідно галузевого розподілу ринкового середовища. Встановлені основні тенденції та окреслено основні проблеми управління доходами компанії, що виникають в умовах невизначеності та ризиків. У роботі представлена роль доходів в системі управління діяльністю підприємства, яка безпосередньо стосується ефективності процесу управління економічною діяльністю підприємства.

У ході дослідження запропоновані шляхи удосконалення формування та використання облікової та аналітичної інформації про доходи підприємства для потреб управління. Представлена схема організації аналізу доходів для формування аналітичної інформації. Обґрунтована важливість управлінської звітності, яка призначена для забезпечення розуміння, ясності та спрямування управлінської діяльності. При розгляді змісту управлінського звіту рекомендуємо враховувати форми візуалізації та дизайн-макет. Панель моніторингу KPI – це візуальний інструмент, який забезпечує централізоване представлення різних джерел даних для ефективного відстеження та оптимізації управлінських цілей. За допомогою показників та ключових показників ефективності компанії можуть отримати загальне уявлення про свою ефективність на оперативному чи стратегічному рівні.

**Ключові слова:** управління, доходи, обліково-аналітична інформація, ключові показники ефективності

Формули: 0; рис.: 3; табл.: 1, бібл.: 16.

Класифікація JEL: C 13; D 83; M 40.

**Для цитування:** Єршова Н., Лі Хунвей. Управління доходами: зміни в аналітичному ландшафті підприємства через удосконалення організації обліку та аналізу. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. №4(11) 2023. С. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-03>



**Вступ.** Одним з важливих результативних показників економічної діяльності підприємства є дохід. Управління доходами має вагоме значення для підприємства і потребує належної організації обліково-аналітичного забезпечення з метою ефективного управління ними. За результатами анкетування важливими навичками менеджера з доходів є 1) розуміння та аналітика циклу доходу, 2) застереження та 3) управління клієнтською базою. Лише 10,9% менеджерів з доходів вказують перший навик у своєму резюме, 8,5% менеджерів - другий навик та 6,8% менеджерів – третій навик [1]. Управління життєвим циклом доходів узгоджує зусилля з продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів, щоб забезпечити безперебійну взаємодію з клієнтами та максимізувати дохід за весь період. Ключові компоненти цього процесу включають залучення потенційних клієнтів, управління можливостями, стратегію ціноутворення, прогнозування продажів і утримання клієнтів. Тому актуалізується питання такої організації обліково-аналітичного процесу, результатом якої буде задоволення потреб менеджера в інформації необхідної якості та кількості.

**Огляд літератури та постановка задачі.** Проблеми формування аналітичної та облікової інформації для управління доходами знаходяться в центрі уваги науковців. Дослідженню теорії та методології обліку, аналізу і контролю доходів присвячені наукові праці таких вчених, як Бондар М. І., Гуцаленко Н.М., Давидюк Т.В., Кіндрацька Л.М., Єршова Н. Ю., Олійник О.В., Саблук П.Т., Шмиголь Н.М. та ін. [2-6]. У роботах вченими досліджені різні аспекти формування і використання облікової, контрольної та аналітичної інформації для задоволення управлінських потреб. Опрацювання та аналіз теоретичних та практичних положень, опублікованих праць вітчизняних вчених свідчать, що облік та аналіз доходів останнім часом дещо ускладнився, а низка проблем негативно впливає на процес управління діяльністю підприємства.

Ця стаття є спробою частково заповнити цю прогалину та розширити знання про обліково-аналітичне забезпечення управління доходами підприємства. Основною метою статті є підвищення ефективності управління доходами підприємства через удосконалення організації обліково-аналітичного забезпечення.

**Результати дослідження.** Найбільша величина доходів – це доходи від реалізації товарів (продукції), які і є одним із джерел фінансових ресурсів підприємства. Глушко Л.В. зазначає, що «одним з найважливіших показників діяльності підприємства є дохід, тому надання повної, правдивої та неупередженої інформації про доходи є дуже важливим для прийняття управлінських рішень» [7, с. 2]. Аналіз динаміки загальної величини доходів підприємств України свідчить, що за 2018-2020 р. їх значення зростає (рис. 1) [8].

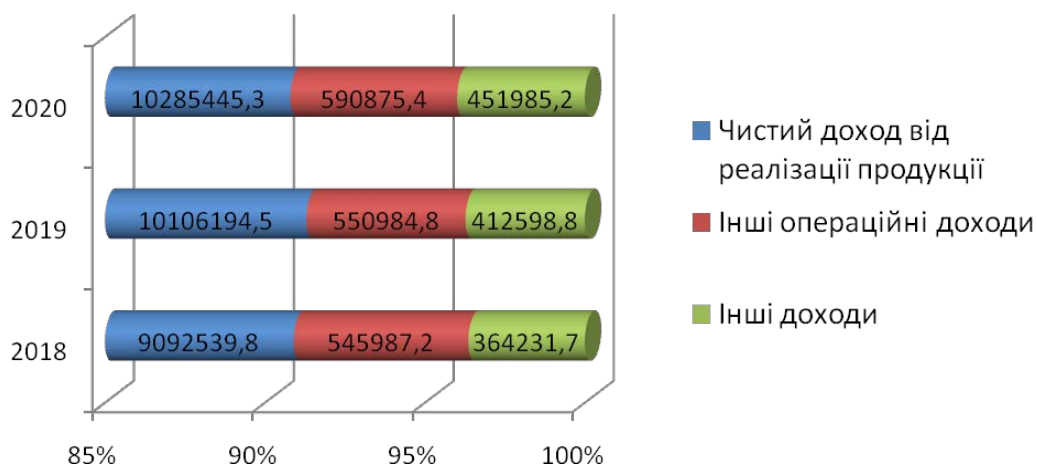


Рисунок 1. Динаміка складу доходів вітчизняних підприємств

Figure 1. Dynamics of the composition of incomes of domestic enterprises

Джерело: побудовано авторами на основі даних Державної служби статистики України [8]

У тому числі за видами економічної діяльності: найбільший приріст у будівництві 36,37%, фінансовій та страховій діяльності 41,28%, мистецтві, спорті, розвагах та відпочинку 35,21%, освіті 32,8%, охороні здоров'я та наданні соціальної допомоги 25,13%. Найменший темп зростання чистих доходів на підприємствах промисловості 15,14%, транспорті, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність 14,07%, інформація та телекомунікації 17,74%, надання інших видів послуг 11,89%. За професійною, науковою та технічною діяльністю темп зменшення складає 6,14%. У 2021 р. загальний показник чистих доходів підприємств України збільшився на 28,7% до попереднього року. У тому числі, чистий доход від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та чисті зароблені страхові премії підприємств України зріс на 29,6%, інші операційні доходи на 18,1%, інші доходи на 23,5%. У 2020 р. стала відкритою звітність підприємств, що стало основою для секторального аналізу компаній згідно галузевого розподілу ринкового середовища. Компанія YouControl провела таку діагностику, при чому було ретельно опрацьований матеріал щодо динаміки розвитку основних секторів. Для дослідження використовувалися дані великих компаній України. За результатами сектор металургії, транспорту і логістики, фармацевтики, тютюнового виробництва є дохідними. Великий бізнес представлений у галузях, де використовуються або мінеральні або земельні ресурси. Географічний розподіл ТОП-1000 найбагатших компаній України є нерівномірним. В Києві розташовані 50,3% великого бізнесу за обсягом доходів. Близько 29% доходів сформовані зусиллями 27% великих підприємств (з ТОП 1000), що працюють в промислових центрах. Такими є Дніпропетровська, Київська, Донецька, Одеська та Харківська області [9].

Економічна категорія «дохід» досліджується протягом багатьох століть в тісному взаємозв'язку з такими термінами як «виручка» та «прибуток» в працях економістів-теоретиків [10]. Підґрунтям економічного підходу щодо визначення цього поняття є термін «виручка» як обсяг продажу виробленої підприємством продукції (робіт, послуг). Інколи цей термін ототожнюється з поняттям «дохід підприємства». Але, ототожнення доходу підприємства тільки з виручкою від реалізації продукції практично виключає з нього такі притаманні йому елементи, як отримана орендна плата, роялті, дивіденди та проценти по сформованому підприємством портфелю фінансових інвестицій у цінні папери сторонніх організацій та ін. Очевидно, поняття «дохід підприємства» слід розглядати ширше, ніж «виручка від продажу продукції (робіт, послуг)». Бухгалтерський підхід до поняття «дохід підприємства» переважно базується на терміні «економічна вигода». На нашу думку, доходи для потреб управління доцільно досліджувати виходячи із їх економічної сутності, а саме, як категорію економічних вигод підприємства, які дають можливість достовірно їх оцінити та мати можливість отримати грошові кошти [11]. Для управління доходами необхідне їх обґрунтовані та детальні облік, аналіз та контроль (рис. 2).

Розглянемо шляхи удосконалення формування та використання облікової та аналітичної інформації про доходи підприємства для потреб управління. Для обліку доходів Планом рахунків [12] передбачено рахунки 7-го класу «Доходи і результати діяльності». Підприємство може самостійно розробляти додаткові субрахунки та аналітичні рахунки, виходячи зі специфіки діяльності, конкретних потреб, завдань управління і контролю. Розробка та ведення додаткових аналітичних субрахунків уможливить виділення з виторгу від реалізації доходів залежно від застосування різних методів активізації продажу. Отримання аналітичної інформації про доходи такого характеру дає змогу проводити поглиблений аналіз обсягу реалізації та вирішувати питання доцільності застосування того чи іншого маркетингового інструмента. Крім того, використання субрахунків для відображення сум, що зменшують дохід підприємства (наприклад - знижки), допоможе підвищити аналітичність даних для визначення їх впливу на фінансові результати [13, 15].

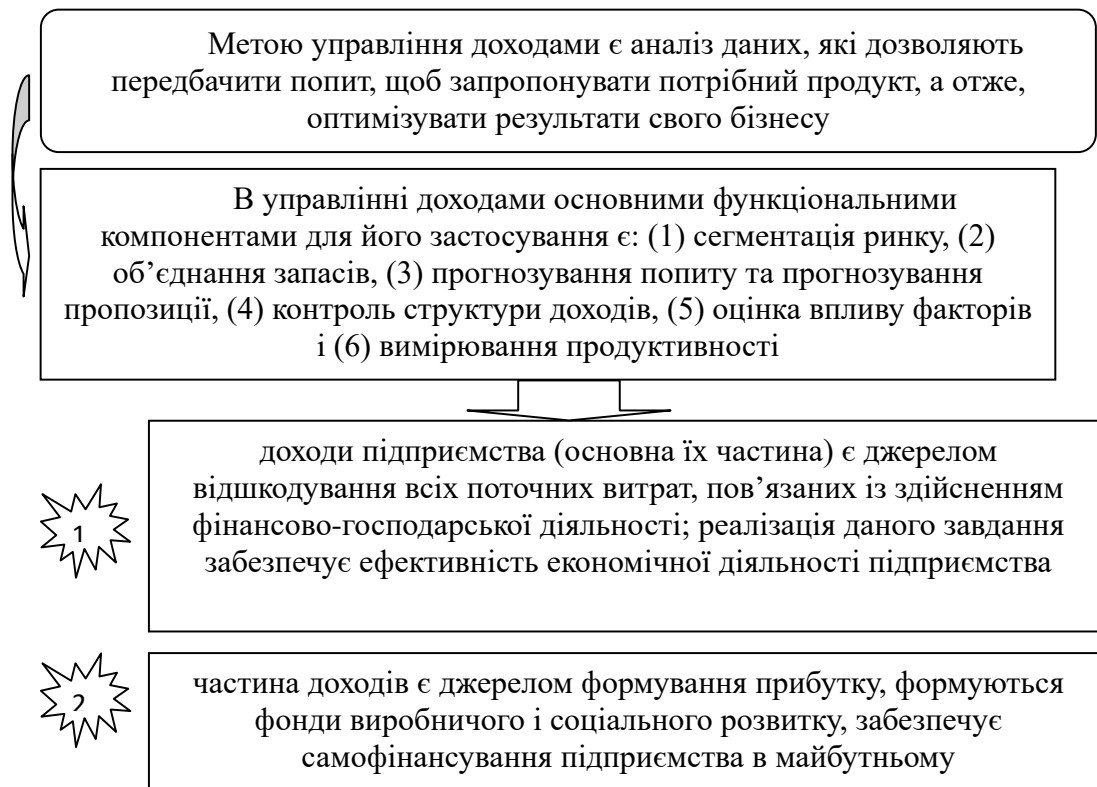


Рисунок 2. Роль доходів в системі управління діяльністю підприємства  
Figure 2. The role of income in the management system of the enterprise  
Джерело: систематизовано авторами

Зокрема, ведення окремих субрахунків для накопичення інформації щодо наданих знижок:

- забезпечить менеджмент компанії інформацією про загальний обсяг наданих покупцям знижок,
- надасть можливість без додаткових вибірок мати дані для аналізу маркетингової активності підприємства,
- надасть можливість оцінювати ефективності цінової політики підприємства.

Ще одним напрямком удосконалення організації аналізу доходів є складання Програми економічного аналізу доходів (рис. 3).

Це сприятиме систематизації роботи з перевірки певних об'єктів аналізу та підвищує рівень якості та результативність процесу організації аналітичної роботи на підприємстві. Завдяки таким крокам, менеджери з доходів можуть швидко виявляти тенденції, помічати аномалії та визначати можливості на основі наявних у них даних. А саме: менеджер має можливість проаналізувати кожен статтю доходів, відхилення від планових показників, виявити причини відхилень і надати пропозиції щодо зростання показників доходу, оборотності та платоспроможності. Комп'ютеризація обліку та внутрішнього аналізу доходів відкриває нові технічні можливості для впровадження або розширення управлінського обліку і аналізу шляхом додавання аналітичної складової рахунків бухгалтерського обліку, розглянутої вище. Відображення інформації, залежно від потреб з метою контролю і управління доходами, можливе в таких розрізах: за рахунком бухгалтерського обліку, кодом рахунків аналітичного обліку, по підприємством в цілому.

У діловій документації та управлінській звітності ясність є основною метою. Системи управлінської звітності призначені для забезпечення розуміння, ясності та спрямування. Нами пропонується шаблон аналітичного звіту, де відображаються ключові показники ефективності: дохід, кількість нових контрагентів (клієнтів), середній дохід на одного

контрагента (клієнта), вартість залучення контрагентів (клієнтів). Якщо бухгалтер-аналітик відповідає за фінансову управлінську звітність, то варто створити згуртовану робочу групу з відповідних фахівців усередині вашої організації, щоб регулярно збиратися та оцінювати актуальність ваших КРІ чи показників [13, 15].



Рисунок 3. Програма аналізу доходів для формування аналітичної інформації  
Figure 3. Income analysis program for generating analytical information  
Джерело: систематизовано авторами на основі [14, 16]

При розгляді змісту управлінського звіту рекомендуємо враховувати форми візуалізації та дизайн-макет. Панель моніторингу КРІ – це візуальний інструмент, який забезпечує централізоване представлення різних джерел даних для ефективного відстеження та оптимізації цілей. За допомогою показників та ключових показників ефективності компанії можуть отримати загальне уявлення про свою ефективність на оперативному чи стратегічному рівні (таблиця 1).

Таблиця 1. Звіт для управління доходами: «Панель управління доходами»  
Table 1. Revenue Management Report: "Revenue Management Dashboard"

Назва підприємства _____	
Період дослідження: _____	
Значення фактичного доходу, отриманий за певний період	Значення цільового доходу
Порівняння (графік)	
Динаміка доходів за певний період (графік)	
Середній дохід на одного контрагента (клієнта)	значення
Середня вартість залучення нового контрагента (клієнта)	значення
Кількість нових контрагентів (клієнтів)	значення

Джерело: розроблено авторами

Успішний бізнес має досягати своїх цільових показників за доходами, проте візуалізація в реальному часі на цій панелі управління (табл. 1) має вирішальне значення для постійного моніторингу економічної ситуації та усунення будь-якої невідповідності. Завдяки візуалізації, у Звіті (табл. 1) пов'язані фактичний дохід із цільовим доходом, інформація надається у числовому вигляді для ефективного та повного представлення економічної діяльності. Для більшості показників виручки використовується чистий виторг без урахування ПДВ. Порівняння виручки за певний період з тим самим періодом попереднього року дає гарне уявлення про те, як розвивався бізнес; Ось чому панель ключових показників ефективності управління надає наочне уявлення порівняння доходів з попереднім роком для більш ефективного моніторингу бізнесу. Середній дохід на одного контрагента (клієнта) надає уявлення про успіх продажів або загальну цінність, яку продукт підприємства створює для клієнта. Суттєвий вплив на цей показник має ціноутворення. На цій панелі керування передбачена візуалізація вартості залучення контрагентів (клієнтів). Цей KPI включає всі витрати на маркетинг та продаж, понесені в процесі придбання, і, по суті, відображає середню вартість залучення нового клієнта. Середній дохід на одного контрагента (клієнта) має бути вищим за вартість залучення контрагентів (клієнтів).

**Висновок.** Ефективна система управління доходами використовує облікові дані та аналітику. Сучасна практика аналітичної деталізації обліку доходів компанії має забезпечувати можливість оперативного аналізу отриманих від продажу продукції доходів і бути зручною та надійною базою для прийняття ефективних рішень в управлінні діяльністю та розвитком компанії. Оскільки управлінська звітність забезпечує візуалізацію та аналітику на віддаленій основі, нами запропонований Звіт для управління доходами: «Панель управління доходами». Завдяки використанню отриманих результатів проведеного дослідження можна отримати такі практичні результати для діяльності підприємства:

- повний, достовірний аналіз фактичних доходів;
- синхронізацію облікової, аналітичної, планової, контрольної та управлінської ланок підприємства та прийняття ефективних управлінських рішень з метою можливого розширення діяльності і збільшення доходів;
- дієвий, якісний контроль за ефективним використанням ресурсів підприємства з дотриманням встановлених нормативів щодо доходів та витрат, встановлених фінансовим планом через оперативність доступу до потрібної достовірної інформації;
- виявлення і усунення недоліків в організації аналізу для контролю доходів підприємства.

#### Література

1. Revenue manager skills for your resume and career URL: [https://www.zippia.com/revenue-manager-jobs/skills/?src=chatbot\\_popout\\_displayed](https://www.zippia.com/revenue-manager-jobs/skills/?src=chatbot_popout_displayed)
2. Шмиголь Н.М. Економічна суть доходів та доходності в системі управління підприємством. *Держава та регіон*. 2009. № 7. С. 221–225.
3. Линник О.І., Єршова Н.Ю. Проблеми функціонування та розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу сфери послуг в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. №2 (29). С. 74-80. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-11>
4. Єршова Н.Ю., Є.О. Черкасова Дослідження особливостей організації обліку та обліку доходів і витрат у банках. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ». Темат. вип. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. 2012. № 25. С. 131–139. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/9994/1/vesnik\\_HPI\\_2012\\_25\\_Yershova\\_Doslidzhennia.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/9994/1/vesnik_HPI_2012_25_Yershova_Doslidzhennia.pdf)
5. Bondar M., Iershova N., Tkachenko M., Garkusha V., Yavorsky S. Financial decisions taking into account management reporting of enterprise. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2020. v 2 (33). p. 84–92. URL : <http://fkd.org.ua/article/view/206532>
6. Гуцаленко Л.В. Прибуток: економічна сутність та еволюційні процеси формування. *Агроінком*. 2015. №7. С. 26-32.
7. Глушко Л.В. Особливості обліку доходів підприємства. *Modern directions of theoretical and applied researches*. 15-22 March 2016. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer42/81.pdf>
8. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Аналітика доходів. URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/top-1000-naybilshykh-kompaniy-ukrayiny-zadokhodamy-u-2020-rotsi/>
10. Економічна енциклопедія ; за ред. С.В. Мочерного та ін. – Київ: «Академія», 2002. 863 с.

11. Єршова Н. Ю. Методологія управління підприємством та її вплив на облікову парадигму. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №3. 853-858.
12. План рахунків бухгалтерського обліку. URL: <https://www.buhoblik.org.ua/uchet/organizacziya-buxgalterskogo-ucheta/388-plan-rahunkiv.html>
13. Iershova N. Staffing strategic management accounting at the enterprise. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*. Тези доп. XXVII міжн. наук.-практ. конф. MicroCAD-2019, 15-17 травня 2019 р.: у 4 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків: НТУ «ХПІ» URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/58172/1/MicroCAD\\_2019\\_%D0%86%D0%B5rshov%D0%B0\\_Staffing.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/58172/1/MicroCAD_2019_%D0%86%D0%B5rshov%D0%B0_Staffing.pdf)
14. Sun Z., Sun I., Strang K. Business Analytics-Based Enterprise Information Systems. *Journal of Computer Information Systems*. 2016. №3. pp. 118–120.
15. Єршова Н.Ю. Детермінанта професійної компетентності фахівця з управлінського обліку. *Економіка, фінанси, бухгалтерський облік: сучасний стан і перспективи розвитку*. Зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Полтава, 1 лютого 2017 р.) – Полтава: ЦФЕНД, 2017. С. 98- 100.
16. Добровольська О. В., Кравченко М. В., Даніленко О. В. Фінансова звітність як елемент системи управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/785/752>  
*Стаття надійшла до редакції 04.10.2023*  
*Статтю рекомендовано до друку 30.11.2023*

### **Iershova Natalia**

*Doctor of Economic Sciences, Professor*  
*Professor of the Department of Accounting and Finance,*  
*National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute",*  
*2 Kirpychova Street, Kharkiv, 61000, Ukraine*  
*e-mail: [iershova.ny@gmail.com](mailto:iershova.ny@gmail.com)*  
*ORCID: [orcid.org/0000-0003-3544-3816](https://orcid.org/0000-0003-3544-3816)*

### **Li Hongwei**

*Second-level student of higher education*  
*Department of Management, Business and Professional Communications*  
*Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"*  
*4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine*  
*e-mail: [lihongweiqiu@163.com](mailto:lihongweiqiu@163.com)*

### **Revenue management: changes in the analytical landscape of the enterprise through improving the organization of accounting and analysis**

**Abstract.** Revenue management is an important concept in the system of managing the financial and economic activities of an enterprise. A robust revenue management strategy requires the use of analytics and available data to forecast product demand, make strategic pricing decisions, and maximize revenue.

The article examines the dynamics of the income structure of enterprises and presents a sectoral analysis of companies according to the sectoral distribution of the market environment. The main trends are established, and the primary problems of the company's income management arising in conditions of uncertainty and risks are outlined. The paper presents the role of income in the management system of the enterprise, which directly affects the efficiency of the process of managing the economic activity of the enterprise.

In the course of the study, ways of improving the formation and use of accounting and analytical information about the company's income for management purposes were proposed. The scheme of the organization of income analysis for the formation of analytical information is presented. The reasonable importance of management reporting, which is intended to provide understanding, clarity, and direction of management activities, is emphasized. When considering the content of the management report, we recommend taking into account visualization forms and design layouts. The KPI dashboard is a visual tool that provides a centralized view of various data sources for effective tracking and optimization of goals. With the help of indicators and KPIs, companies can gain an overview of their performance at an operational or strategic level.

**Keywords:** *management, income, accounting and analytical information, key performance indicators*

Formulas: 0; fig.: 3, tabl.: 1, bibl.: 16

JEL Classification: C 13; D 83; M 40.

**For citation:** Iershova N., Li Hongwei. Revenue management: changes in the analytical landscape of the enterprise through improving the organization of accounting and analysis. *Financial and credit systems: prospects for development*. №4(11) 2023. P. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-03> [in Ukrainian]

#### References

1. Zippia. (n.d.). Revenue manager skills for your resume and career. Retrieved from [https://www.zippia.com/revenue-manager-jobs/skills/?src=chatbot\\_popout\\_displayed](https://www.zippia.com/revenue-manager-jobs/skills/?src=chatbot_popout_displayed)
2. Shmygol, N. M. (2009). The economic essence of income and profitability in the enterprise management system. *State and Region*, 7, 221–225. [in Ukrainian]
3. Linnyk, O. I., & Yershova, N. Yu. (2021). Problems of the functioning and development of micro, small and medium-sized businesses in the service sector in Ukraine. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 2(29), 74–80. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-11> [in Ukrainian]
4. Iershova, N. Yu., & Cherkasova, E. O. (2012). Study of the peculiarities of the organization of accounting and accounting of income and expenses in banks. *Bulletin of the National Technical KhPI University. Subject issue "Technical progress and production efficiency,"* 25, 131–139. Retrieved from [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/9994/1/vestnik\\_HPI\\_2012\\_25\\_Yershova\\_Doslidzhennia.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/9994/1/vestnik_HPI_2012_25_Yershova_Doslidzhennia.pdf) [in Ukrainian]
5. Bondar, M., Iershova, N., Tkachenko, M., Garkusha, V., & Yavorsky, S. (2020). Financial decisions making into account management reporting of enterprise. *Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice*, 2(33), 84–92. Retrieved from <http://fkd.org.ua/article/view/206532>
6. Hutsalenko, L. V. (2015). Profit: economic essence and evolutionary processes of formation. *Agroincom*, 7, 26–32. [in Ukrainian]
7. Hlushko, L. V. (2016). Peculiarities of enterprise income accounting. *Modern Directions of Theoretical and Applied Researches*. Retrieved from <https://www.sworld.com.ua/konfer42/81.pdf> [in Ukrainian]
8. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian]
9. YouControl. (n.d.). Income analytics. Retrieved from <https://youcontrol.com.ua/data-research/top-1000-naybilshykh-kompaniy-ukrayiny-za-dokhodamy-u-2020-rotsi/> [in Ukrainian]
10. Mocherny, S. V. (Ed.). (2002). *Economic Encyclopedia*. Kyiv: "Academy". [in Ukrainian]
11. Iershova, N. Yu. (2015). Enterprise management methodology and its impact on the accounting paradigm. *Global and National Economic Problems*, 3, 853–858. [in Ukrainian]
12. BuhoBlik. (n.d.). Chart of accounting accounts. Retrieved from <https://www.buhoblik.org.ua/uchet/organizacziya-buxgalterskogo-ucheta/388-plan-raxunkiv.html> [in Ukrainian]
13. Iershova, N. (2019). Staffing strategic management accounting at the enterprise. In *Information Technologies: Science, Engineering, Technology, Education, Health. Theses add. XXVII international science and practice conf. MicroCAD-2019, May 15-17, 2019: at 4 p.m. Part III.* (E. I. Sokol, Ed.). Kharkiv: NTU "KhPI". Retrieved from [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/58172/1/MicroCAD\\_2019\\_%D0%86%D0%B5rshov%D0%B0\\_Staffing.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/58172/1/MicroCAD_2019_%D0%86%D0%B5rshov%D0%B0_Staffing.pdf)
14. Sun, Z., Sun, I., & Strang, K. (2016). Business Analytics-Based Enterprise Information Systems. *Journal of Computer Information Systems*, 3, 118–120.
15. Iershova, N. Yu. (2017). Determinant of professional competence of management accounting specialist. In *Economy, Finance, Accounting: Current State and Development Prospects. Coll. theses add. International science and practice conference, (Poltaava, February 1, 2017).* Poltava: CFEND, 98–100. [in Ukrainian]
16. Dobrovolska, O. V., Kravchenko, M. V., & Danilenko, O. V. (2021). Financial reporting as an element of the enterprise management system. *Economy and Society*, 32. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/785/752> [in Ukrainian]

The article was received by the editors 04.10.2023

The article is recommended for printing 30.11.2023



DOI: [10.26565/2786-4995-2023-4-04](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-04)  
UDC 336.71

**Олексій Мірошник**

к.е.н., доцент,

НИ «Каразінський банківський інститут»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна;

e-mail: [a.miroshnik84@gmail.com](mailto:a.miroshnik84@gmail.com);

ORCID ID: [0000-0002-9220-9877](https://orcid.org/0000-0002-9220-9877)

**Світлана Шубіна**

к.е.н., доцент,

НИ «Каразінський банківський інститут»

Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

e-mail: [shybina@ukr.net](mailto:shybina@ukr.net);

ORCID ID: [0000-0003-0266-5893](https://orcid.org/0000-0003-0266-5893)

**Валерія Шульга**

менеджер з обслуговування корпоративних клієнтів

та їх рахунків в АТ "ПриватБанк",

вулиця: Ахсарова, 9., Харків, 61202, Україна

e-mail: [lera20001260@gmail.com](mailto:lera20001260@gmail.com);

ORCID ID: [0009-0003-7870-5561](https://orcid.org/0009-0003-7870-5561)

## Проблеми визначення кредитоспроможності позичальника

**Анотація.** У статті розглядаються проблеми визначення кредитоспроможності позичальника. Автори статті визначають кредитоспроможність позичальника як здатність позичальника своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями перед кредитором, що визначається на основі оцінки його фінансового стану, прогнозу розвитку діяльності та інших факторів, що впливають на його здатність погасити кредит.

Автори статті виділяють внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на кредитоспроможність позичальника в Україні. До внутрішніх факторів належать: економічна ситуація, регуляторна політика, кредитна історія та кредитний рейтинг, відсутність фінансової грамотності. До зовнішніх факторів належать: глобальна економічна ситуація та політичний клімат.

У статті також обговорюються проблеми визначення кредитоспроможності позичальника в умовах війни. Автори статті відзначають, що в умовах війни кредитоспроможність позичальників може різко знижуватися. Це пов'язано з такими факторами, як зниження рівня доходів, зростання витрат, зниження попиту на товари та послуги, нестабільність економічної ситуації.

Для вирішення проблем визначення кредитоспроможності позичальника в умовах війни автори статті пропонують такі рекомендації: 1) Широке використання штучного інтелекту. ШІ дозволяє враховувати більшу кількість факторів, які впливають на кредитоспроможність позичальника, і адаптувати модель кредитного скорингу до змін економічної ситуації. 2) Розширення набору даних про фінансовий стан позичальника. Фінансові установи повинні використовувати більше джерел даних для оцінки фінансового стану позичальника, включаючи неструктуровані дані, такі як соціальні мережі та дані про поведінку. 3) Розробка нових методів оцінки кредитоспроможності позичальників. Фінансові установи повинні розробляти нові методи оцінки кредитоспроможності позичальників, які враховують особливості умов війни. 4) Налагодити співпрацю фінансових установ з державними органами та іншими організаціями для отримання додаткових даних про фінансовий стан позичальників. Це дозволить фінансовим установам отримати більш повну картину фінансового стану позичальників. 5) Популяризувати фінансову грамотність серед населення. Це дозволить позичальникам краще розуміти свої фінансові зобов'язання і приймати більш обґрунтовані рішення про кредитування.

Впровадження цих рекомендацій дозволить фінансовим установам підвищити точність оцінки кредитоспроможності позичальників і, відповідно, зменшити кредитні ризики в умовах війни.

**Ключові слова:** кредитоспроможність позичальника, оцінка кредитоспроможності, методи оцінки, кредитоспроможність в умовах війни, кредитний скоринг.

**Для цитування:** Мірошник О., Шубіна С., Шульга В. Проблеми визначення кредитоспроможності позичальника. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. №4(11) 2023. С. 41-47. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-04>



**Вступ.** Кредитоспроможність позичальника є однією з найважливіших характеристик, яка визначає можливість надання йому кредиту. Від визначення кредитоспроможності залежить, чи зможе позичальник своєчасно і в повному обсязі погасити кредит, а кредитор – уникнути збитків.

На сьогоднішній день існує безліч методів і моделей оцінки кредитоспроможності. Однак, незважаючи на значні зусилля вчених і практиків, проблема визначення кредитоспроможності позичальника залишається актуальною. Це пов'язано з рядом факторів, зокрема: складністю визначення кредитоспроможності як багатофакторної характеристики; нестачею інформації про позичальника; недостатньою ефективністю існуючих методів і моделей оцінки кредитоспроможності.

У період війни багато підприємств та індивідуальних позичальників можуть зазнавати великих фінансових труднощів. Це пов'язано з такими факторами, як: зниження рівня доходів, зростання витрат, зниження попиту на товари та послуги, нестабільність економічної ситуації.

У таких умовах банки мають необхідність розуміти та ефективно оцінювати кредитоспроможність позичальників, щоб запобігти дефолту. Крім того, банки можуть змінювати свої підходи до кредитування та кредитного ризику, щоб забезпечити максимальну безпеку свого портфеля.

**Аналіз досліджень та постановка завдання.** Проблема визначення кредитоспроможності позичальника є актуальною для банківської сфери в будь-яких умовах. В умовах війни вона набуває особливої важливості, оскільки кредитоспроможність позичальників може різко знижуватися, що вимагає від банків більш ретельної оцінки кредитного ризику.

Ця проблематика привертає увагу як іноземних, так і вітчизняних вчених, які працюють над покращенням методів та інструментів оцінки кредитоспроможності. Зокрема, іноземні дослідники, такі як Блек Дж., Хашимзаде Н., Майлз Г., Гуп Б. та інші, запропонували різні моделі та підходи до визначення кредитоспроможності позичальників, які були успішно використані у практиці. Українські вчені також активно досліджують проблематику кредитоспроможності позичальників та розробляють вітчизняні методики її оцінки. Зокрема, вітчизняні вчені, такі як Астаф'єва К.О., Виговський В. Г., Омелечко Д., Смолева Т. М. та інші, зосереджують увагу на аналізі фінансового стану позичальника та розробці ефективних методів прогнозування кредитоспроможності.

Метою цього дослідження є аналіз проблем визначення кредитоспроможності позичальника та розробка рекомендацій щодо їх вирішення, особливо в умовах війни.

**Результати дослідження.** Платоспроможність є важливою характеристикою для будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки вона є запорукою його фінансової стійкості і успішного функціонування. Платоспроможність означає здатність суб'єкта господарювання своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями.

У економічній літературі існує кілька різних визначень платоспроможності. Ці визначення підкреслюють різні аспекти платоспроможності, але в цілому вони сходяться на тому, що платоспроможність є здатністю суб'єкта господарювання відповідати за своїми борговими зобов'язаннями.

Так, наприклад, Астаф'єва К. О. розглядає платоспроможність як сукупність правової та фінансової характеристики, а також не фінансових показників [1].

Блек Дж., Хашимзаде Н., Майлз Г. розглядають платоспроможність як судження потенційного кредитора [2].

Виговський В. Г. розглядає платоспроможність як спроможність позичальника розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями перед банком [3].

Гуп Б. розглядає платоспроможність як характеристику позичальника, яка відображає його фінансовий стан і здатність погасити кредит [4].

На наш погляд, платоспроможність позичальника - це здатність позичальника своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями перед кредитором, що визначається на основі оцінки його фінансового стану, прогнозу розвитку діяльності та інших факторів, що впливають на його здатність погасити кредит.

Це визначення є комплексним, оскільки враховує обидві сторони процесу кредитування: позичальника і кредитора. Воно також підкреслює, що платоспроможність єдина здатністю, а не станом. Платоспроможність позичальника залежить від його фінансового стану, який може змінюватися з часом. Тому кредитор повинен регулярно оцінювати платоспроможність позичальника, щоб у разі її зниження вжити відповідних заходів.

Однією з ключових проблем у банківській сфері є потреба у визначенні факторів, які впливають на здатність позичальників відшкодувати кредитні кошти. В умовах сучасної динамічної та нестабільної економіки, коли ризики для банків постійно зростають, важливо мати чітке уявлення про те, які фактори можуть вплинути на спроможність клієнтів повернути позичені кошти.

Аналіз та дослідження факторів, що впливають на кредитоспроможність, є важливою задачею для банків та інших фінансових установ. Це надає можливість банкам встановлювати більш точні критерії оцінки ризику та підвищувати ефективність управління кредитним портфелем. Крім цього, це сприяє усвідомленню позичальниками важливості конкретних аспектів їхньої фінансової стабільності та діяльності у контексті отримання кредиту.

В Україні, як і в інших країнах, на кредитоспроможність впливають різні фактори, як внутрішні, так і зовнішні.

До внутрішніх факторів, які впливають на кредитоспроможність в Україні, можна віднести:

1. Економічна ситуація. Нестабільна економічна ситуація, яка склалася в Україні внаслідок війни, негативно впливає на кредитоспроможність позичальників. Зниження рівня доходів, зростання цін та інфляції, ризик втрати роботи - все це може зробити позичальників менш здатними погасити кредит.
2. Регулююча політика. Уряд України вжив ряд заходів для підтримки банківської системи в умовах війни. Ці заходи, зокрема, спрямовані на стабілізацію фінансового ринку, захист вкладників і позичальників. Однак, незважаючи на ці заходи, регуляторні ризики залишаються високими, що може негативно впливати на кредитоспроможність позичальників.
3. Кредитна історія та кредитний рейтинг. Банки в Україні, як і в інших країнах, приділяють велику увагу кредитній історії позичальників. Наявність позитивної кредитної історії є важливим фактором, який підвищує кредитоспроможність позичальника.
4. Відсутність фінансової грамотності. Низький рівень фінансової грамотності серед населення України може становити ризик для кредитоспроможності. Неправильне управління фінансами та недостатня свідомість про фінансові зобов'язання можуть призвести до невиплати кредитів.

До зовнішніх факторів, які впливають на кредитоспроможність в Україні, можна віднести:

1. Глобальна економічна ситуація. Нестабільна глобальна економічна ситуація, яка склалася внаслідок війни в Україні, також може негативно впливати на кредитоспроможність позичальників. Зниження темпів економічного зростання в світі, зростання цін на енергоносії та сировину - все це може призвести до зменшення доходів позичальників і, як наслідок, їх кредитоспроможності.

2. Політичний клімат. Нестабільний політичний клімат в Україні також може негативно впливати на кредитоспроможність позичальників. Зниження довіри до уряду та ризик нових воєнних дій можуть призвести до зменшення інвестицій і зростання ризиків для банків [5, с. 10].

Узагальнюючи, можна сказати, що в умовах війни в Україні фактори, які впливають на кредитоспроможність, стали більш складними і мінливими. Банки та позичальники повинні враховувати ці фактори при прийнятті рішень про надання і отримання кредиту. У зв'язку з цим, особливого значення набуває здійснення оцінки платоспроможності позичальників.

Для оцінки платоспроможності позичальника використовуються різні методи, які можна класифікувати на такі групи:

1. Класифікаційні методи дозволяють розбити позичальників на групи (класи) за відповідними ознаками. Залежно від мети оцінки класифікаційні методи можуть бути спрямовані на визначення: категорії позичальника (надійний, ризиковий, ненадійний); ймовірності банкрутства позичальника; ступеня ризику позики.
2. Рейтингові методи оцінюють позичальника за допомогою системи балів, які присвоюються кожному показнику фінансового стану. Рейтинг позичальника є узагальнюючим висновком аналізу його фінансового стану [6, с. 167].
3. Кредитний скоринг - це метод оцінки кредитоспроможності, який ґрунтується на статистичному аналізі даних про фінансовий стан позичальників. Метод скорингу використовує систему балів, які присвоюються кожному показнику фінансового стану. Рейтинг позичальника визначається на основі загальної кількості балів. Кредитний скоринг є модифікацією рейтингової оцінки. Основна відмінність полягає в тому, що кредитний скоринг використовує статистичний аналіз даних про фінансовий стан позичальників, а не експертну оцінку [7].
4. Прогнозні методи дозволяють прогнозувати ймовірність дефолту позичальника. Прогнозні методи ґрунтуються на статистичному аналізі даних про фінансовий стан позичальників, які в минулому ставали банкрутами.
5. Метод дискримінантного аналізу - це статистичний метод, який дозволяє розділити позичальників на групи на основі їхніх фінансових показників. Метод дискримінантного аналізу ґрунтується на тому, що позичальники, які в минулому ставали банкрутами, мають певні відмінності у своїх фінансових показниках від позичальників, які не ставали банкрутами.
6. Метод штучних нейронних мереж - це метод машинного навчання, який дозволяє створювати моделі, які можуть прогнозувати ймовірність дефолту позичальника. Метод штучних нейронних мереж ґрунтується на тому, що можна навчити модель розпізнавати закономірності у даних про фінансовий стан позичальників і використовувати ці закономірності для прогнозування ймовірності дефолту [6, с. 168].

Методи оцінки кредитоспроможності мають свої вагомі переваги та недоліки. Класифікаційні методи відзначаються простотою та швидкістю проведення, їх можна використовувати для оцінки великої кількості позичальників та осіб різних категорій. Однак вони не надають детальної оцінки фінансового стану позичальника та можуть бути менш надійними в умовах зміни економічної ситуації.

З іншого боку, рейтингові методи дозволяють отримати більш докладну оцінку фінансового стану позичальника та використовувати їх для різних категорій клієнтів. Проте вони вимагають більше часу та зусиль для проведення, а також детального відбору фінансових показників. Також вони не завжди дають точний прогноз ймовірності дефолту позичальника.

Нарешті, прогнозні методи відзначаються можливістю отримати точний прогноз ймовірності дефолту. Проте вони потребують великої кількості даних про фінансовий стан позичальників та не надають докладної оцінки їхньої фінансової ситуації. Крім того, вони також можуть бути менш надійними в умовах зміни економічної ситуації.

Вибір методу оцінки кредитоспроможності позичальника повинен залежати від конкретних цілей оцінки, категорії позичальника, наявності інформації, а також економічної ситуації. Кожен метод має свої переваги та обмеження, і важливо враховувати їх при виборі найбільш підходящого підходу до оцінки кредитоспроможності.

Кредитний скоринг - це метод оцінки кредитоспроможності, який ґрунтується на статистичному аналізі даних про фінансовий стан позичальника. Метод скорингу використовує систему балів, які присвоюються кожному показнику фінансового стану. Рейтинг позичальника визначається на основі загальної кількості балів.

Кредитний скоринг є одним з найпоширеніших методів оцінки платоспроможності позичальників. Він широко використовується в банківській практиці для оцінки кредитоспроможності фізичних осіб, які є позичальниками банків [8].

У сучасних умовах кредитний скоринг зазнає значних змін. Ключовою тенденцією є розвиток підходів до проведення кредитного скорингу, які базуються на використанні штучного інтелекту.

Переваги використання штучного інтелекту (далі ШІ) в кредитному скорингу:

1. Більш точний прогноз ймовірності дефолту позичальника. ШІ дозволяє враховувати більшу кількість факторів, які впливають на кредитоспроможність позичальника. Це дозволяє отримувати більш точний прогноз ймовірності дефолту позичальника.
2. Швидкість і автоматизація процесу оцінки. ШІ дозволяє автоматизувати процес оцінки кредитоспроможності позичальника. Це дозволяє значно скоротити витрати часу і ресурсів.
3. Можливість адаптації до змін економічної ситуації. ШІ дозволяє адаптувати модель кредитного скорингу до змін економічної ситуації. Це дозволяє підвищити точність прогнозу ймовірності дефолту позичальника в умовах зміни економічних умов [9].

Наприклад, компанія «Сінеаптік Системс» (м. Нью-Йорк) надає платформу андеррайтингу, яка забезпечує для банків та інших кредитних установ скорочення кредитних ризиків та, відповідно, збитків. Програмний продукт «Ether Scienaptic» поєднує безліч неструктурованих і структурованих даних, розумно перетворює дані, навчається на кожній взаємодії та надає комплексну інформацію про андеррайтинг [10].

В Україні використання ШІ в кредитному скорингу є відносно новим трендом. Однак ряд українських компаній вже пропонують продукти і послуги, які базуються на використанні ШІ для оцінки кредитоспроможності позичальників.

Використання ШІ в кредитному скорингу є перспективним напрямком розвитку. ШІ має потенціал значно підвищити точність оцінки кредитоспроможності позичальників, а також автоматизувати процес оцінки.

Очікується, що в майбутньому використання ШІ в кредитному скорингу стане ще більш поширеним. Це дозволить фінансовим установам приймати більш обґрунтовані рішення про надання кредитів, що призведе до зниження кредитних ризиків і підвищення ефективності кредитування.

Отже, кредитний скоринг є важливим інструментом для оцінки кредитоспроможності позичальників. Розвиток ШІ відкриває нові можливості для підвищення ефективності кредитного скорингу. Очікується, що в майбутньому використання ШІ в кредитному скорингу стане ще більш поширеним.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження було встановлено, що існує ряд проблем у визначенні кредитоспроможності позичальника, які посилюються в умовах війни. До них відносяться:

1. Зниження якості даних про фінансовий стан позичальника. В умовах війни позичальники можуть втратити роботу, доходи, а також інші джерела погашення кредитів. Це може призвести до погіршення їх фінансового стану і, відповідно, до підвищення ризику дефолту.
2. Зміна поведінки позичальників. В умовах війни позичальники можуть змінити свою поведінку, наприклад, збільшити витрати або взяти додаткові кредити. Це може призвести до погіршення їх фінансового стану і, відповідно, до підвищення ризику дефолту.
3. Зміна економічної ситуації. В умовах війни економічна ситуація може різко змінитися, що може призвести до зміни ризику дефолту позичальників.

Для вирішення цих проблем було запропоновано ряд рекомендацій, зокрема:

1. Широке використання штучного інтелекту. ШІ дозволяє враховувати більшу кількість факторів, які впливають на кредитоспроможність позичальника, і адаптувати модель кредитного скорингу до змін економічної ситуації.
2. Розширення набору даних про фінансовий стан позичальника. Фінансові установи повинні використовувати більше джерел даних для оцінки фінансового стану позичальника, включаючи неструктуровані дані, такі як соціальні мережі та дані про поведінку.
3. Розробка нових методів оцінки кредитоспроможності позичальників. Фінансові установи повинні розробляти нові методи оцінки кредитоспроможності позичальників, які враховують особливості умов війни.

Впровадження цих рекомендацій дозволить фінансовим установам підвищити точність оцінки кредитоспроможності позичальників і, відповідно, зменшити кредитні ризики в умовах війни.

На додаток до зазначених рекомендацій, для вирішення проблем визначення кредитоспроможності позичальника в умовах війни необхідно також: 1) Здійснити розробку єдиних методологічних підходів до оцінки кредитоспроможності позичальників. Це дозволить фінансовим установам отримувати більш точні та порівнянні оцінки кредитоспроможності позичальників. 2) Налагодити співпрацю фінансових установ з державними органами та іншими організаціями для отримання додаткових даних про фінансовий стан позичальників. Це дозволить фінансовим установам отримати більш повну картину фінансового стану позичальників. 3) Популяризувати фінансову грамотність серед населення. Це дозволить позичальникам краще розуміти свої фінансові зобов'язання і приймати більш обґрунтовані рішення про кредитування.

Впровадження цих заходів дозволить фінансовим установам та позичальникам краще адаптуватися до умов війни і мінімізувати ризики, пов'язані з кредитуванням.

#### Література

1. Астаф'єва К. О. Оцінка кредитоспроможності підприємств із урахуванням податкових боргів. *Соціально-економічні та правові основи сучасної держави в контексті глобалізації*: міжнар. наук.-практ. конф., 20–21 лютого 2015 р.: тези доп. Київ, 2015. С. 74–77.
2. Black J., Hashimzade N., Myles G. Oxford dictionary of Economics. New York : Oxford university press, 2012. 471 p.
3. Виговський В. Г. Визначення кредитоспроможності в економічній літературі: оцінка підходів. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2013. № 2 (64). С. 206–212.
4. Gup В.Е. Banking and financial institutions: a guide for directors, investors, and counterparties. Hoboken, N.J. : Wiley, 2011. 364 p.
5. Омелечко Д. Оцінка кредитоспроможності позичальників банку. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 051 «Економіка», ОПП «Економічна кібернетика». Національний авіаційний університет Міністерства освіти і науки України, м. Київ, 2023. 84 с.
6. Смолева Т. М. Оцінка кредитоспроможності позичальника: проблеми та перспективи. Облік і контроль в управлінні підприємницькою діяльністю : *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції*, 19-20 вересня 2017 р. Київ: Ексклюзив-Систем, 2017. 192 с. URL:<https://bit.ly/3tyFrCb>
7. Anderson B. S. Developing Credit Scorecards Using SAS Credit Scoring for Enterprise Miner 5.3. Cary: SAS Institute Inc, 2009. 41 p.

8. Alternative Credit Scoring of Micro-, Small and Medium-sized Enterprises. Hong Kong Monetary Authority. 2020. URL: [https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-functions/financialinfrastructure/alternative\\_credit\\_scoring.pdf](https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-functions/financialinfrastructure/alternative_credit_scoring.pdf).
9. Credit scoring approaches guidelines. World Bank Group. 2019. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/935891585869698451-0130022020/original/CREDITSCORINGAPPROACHESGUIDELINESFINALWEB.pdf>.
10. Schroer A. AI and the Bottom Line: 20 Examples of Artificial Intelligence in Finance. Uniting People Tech. 2021. URL: <https://builtin.com/artificial-intelligence/ai-finance-banking-applications-companies>.  
*Стаття надійшла до редакції 01.11.2023*  
*Статтю рекомендовано до друку 15.12.2023*

### **Oleksii Miroshnyk**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"  
V.N. Karazin Kharkiv National University,  
4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine;  
e-mail: [a.miroshnik84@gmail.com](mailto:a.miroshnik84@gmail.com)  
ORCID ID: [0000-0002-9220-9877](https://orcid.org/0000-0002-9220-9877)*

### **Svitlana Shubina**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute",  
V.N. Karazin Kharkiv National University,  
4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine;  
e-mail: [shybina@ukr.net](mailto:shybina@ukr.net)  
ORCID ID: [0000-0003-0266-5893](https://orcid.org/0000-0003-0266-5893)*

### **Valeriia Shulha**

*Corporate Client Service Manager at JSC CB "PrivatBank",  
9 Akhsarova Street, Kharkiv, 61202, Ukraine  
e-mail: [lera20001260@gmail.com](mailto:lera20001260@gmail.com)  
ORCID ID: [0009-0003-7870-5561](https://orcid.org/0009-0003-7870-5561)*

## **Problems of determining the borrower's creditworthiness**

**Abstract:** This article addresses the challenges associated with determining the borrower's creditworthiness. The authors define the borrower's creditworthiness as the ability to timely and fully meet debt obligations to the lender. This determination is based on an evaluation of the borrower's financial condition, forecast of business development, and other factors influencing the ability to repay the loan.

The authors identify internal and external factors affecting the creditworthiness of borrowers in Ukraine. Internal factors include the economic situation, regulatory policies, credit history, credit rating, and a lack of financial literacy. External factors encompass the global economic situation and the political climate.

The article also discusses challenges in determining the borrower's creditworthiness during times of war. The authors note that creditworthiness can sharply decrease during such periods due to factors such as reduced income, increased costs, decreased demand for goods and services, and an unstable economic situation.

To address these challenges during wartime, the authors propose the following recommendations:

1. Widespread use of artificial intelligence: AI enables the consideration of more factors affecting the borrower's creditworthiness and the adaptation of credit scoring models to changes in the economic situation.
2. Expansion of data on the borrower's financial condition: Financial institutions should utilize more data sources, including unstructured data such as social media and behavioral data, to assess the borrower's financial condition.
3. Development of new methods for assessing creditworthiness: Financial institutions should create new methods that account for the specific conditions of wartime.
4. Establishment of cooperation between financial institutions and government agencies: This collaboration will provide additional data on the financial condition of borrowers, offering financial institutions a more comprehensive view.
5. Promotion of financial literacy among the population: Improving financial literacy will empower borrowers to better understand their financial obligations and make more informed lending decisions.

Implementing these recommendations will enable financial institutions to enhance the accuracy of creditworthiness assessments and, consequently, reduce credit risks during times of war.

**Keywords:** *borrower's creditworthiness, creditworthiness assessment, assessment methods, creditworthiness in times of war, credit scoring.*

**For citation:** Miroshnyk O., Shubina S., Shulha V. Problems of determining the borrower's creditworthiness. Financial and credit systems: prospects for development. №4(11) 2023. P. 41-47. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-04> [in Ukraine]

#### References

1. Astafeva, K. O. (2015). Assessment of creditworthiness of enterprises taking into account tax debts. In Socio-economic and legal foundations of the modern state in the context of globalization: International science and practice conference, February 20–21, 2015: theses add. Kyiv (pp. 74–77). [in Ukrainian]
2. Black, J., Hashimzade, N., & Myles, G. (2012). *Oxford dictionary of Economics*. New York: Oxford University Press.
3. Vyhovsky, V. G. (2013). Determination of creditworthiness in economic literature: Evaluation of approaches. *Bulletin of ZHTU. Series: Economic Sciences*, 2(64), 206–212. [in Ukrainian]
4. Gup, B. E. (2011). *Banking and financial institutions: A guide for directors, investors, and counterparties*. Hoboken, NJ: Wiley.
5. Omelechko, D. (2023). *Assessment of creditworthiness of bank borrowers*. Qualification work on specialty 051 "Economics," OPP "Economic Cybernetics." National Aviation University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv. [in Ukrainian]
6. Smoleva, T. M. (2017). Assessment of the borrower's creditworthiness: Problems and prospects. In *Accounting and control in business management: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference, September 19-20, 2017*. Kyiv: Eksklyuzyv-Sistem. URL: <https://bit.ly/3tyFrCb> [in Ukrainian]
7. Anderson, B. S. (2009). *Developing Credit Scorecards Using SAS Credit Scoring for Enterprise Miner 5.3*. Cary: SAS Institute Inc.
8. Hong Kong Monetary Authority. (2020). *Alternative Credit Scoring of Micro-, Small and Medium-sized Enterprises*. URL: [https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-functions/financialinfrastructure/alternative\\_credit\\_scoring.pdf](https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-functions/financialinfrastructure/alternative_credit_scoring.pdf)
9. World Bank Group. (2019). *Credit scoring approaches guidelines*. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/935891585869698451-0130022020/original/CREDITSCORINGAPPROACHESGUIDELINESFINALWEB.pdf>
10. Schroer, A. (2021). *AI and the Bottom Line: 20 Examples of Artificial Intelligence in Finance*. Uniting People Tech. URL: <https://builtin.com/artificial-intelligence/ai-finance-banking-applications-companies>  
*The article was received by the editors 01.11.2023*  
*The article is recommended for printing 15.12.2023*



## Економіко-математичні методи та моделі фінансового розвитку

### Economic and mathematical methods and models of financial development

DOI: [10.26565/2786-4995-2023-4-05](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-05)

UDC 330.5:338.2:336.7 (043.5)

**Olesia Suntsova**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Academician of AESU,  
Professor of Cybernetics and Applied Mathematics at  
State Tax University  
31 Universytets'ka Street, Irpin, 08200, Ukraine  
e-mail: <mailto:asuntsova@gmail.com>  
ORCID ID: [0000-0002-3854-7939](https://orcid.org/0000-0002-3854-7939)*

#### Econometric forecasting of academic management in the face of uncertainty regarding hostilities

**Abstract:** This article addresses the interrelations between economic factors and military conflicts, examining the role of econometric forecasting in academic management during periods of uncertainty surrounding hostilities. It delves into the two principal theories of classical macroeconomics—neutrality and dichotomy—and explores their applicability to the complex interplay between economic forces and military dynamics. In doing so, it challenges the conventional binary view of conflicts as either war or peace, emphasizing the nuanced gradations that emerge over time.

The study highlights the significance of economic advantages in shaping decisions related to military conflicts and underscores the role of econometric forecasting as a critical factor in academic institutions navigating the indirect repercussions of hostilities. The article also presents a comprehensive examination of strategic interactions, introducing distinctions between moves, rounds, and plays in conflict scenarios.

Drawing on recent research and publications, the article underscores the importance of understanding the economic principles governing the preservation of peace and forecasting the consequences of such decisions. It references seminal work by economists P. Romer, R. Lucas, R. Barro, I. Salla y Martin, and R. Levine, who laid the foundation for the study of endogenous economic development.

The theories of trade and military conflict are two distinct branches in economic analysis and prediction. Trade theory is founded on contractual agreements and mutual benefits, while military conflict theory centers on competition for dominance. It's important to recognize that various analytical methods exist for modeling equilibrium in such situations, whether they involve active hostilities or the coexistence of armed forces during economic stagnation due to anticipated conflicts.

It becomes evident that the decision to initiate or de-escalate a military conflict is primarily driven by economic advantages, even in the domain of academic management. In this context, econometric forecasting techniques play a role in the economic activities of academic institutions, which may experience direct or indirect consequences of hostilities. This is because various sectors must compete for their survival amidst these dynamics.

**Purpose:** The study's objectives include assessing the impact of military budgeting productivity on economic growth using economic and mathematical modeling techniques, with a focus on countries facing uncertainties related to hostilities, evolving budget and tax regulations, and inflation. The article adapts the models of J. Battis and T. Koeli to facilitate this analysis.

**Methods:** Macroeconomic Analyses, Econometric Analyses, Trend Analyses

**Results:** Determining the optimal level of taxation to obtain the necessary income for the budgets of academic institutions in conditions of uncertainty in the conduct of hostilities.

**Conclusion:** In conclusion, the study challenges classical economic doctrines by establishing a strong connection between military budget allocation and the real sectors of the economy. It underscores that a nation's economic growth is contingent upon the productivity and effectiveness of its military budgeting, even in a globalized world economic system. This study opens the door to further research in this interdisciplinary field.



**Keywords:** *econometric forecasting, academic management, uncertainty, hostilities, economic modeling, endogenous economic development, academic institutions, budgeting, military conflicts, financial impact, economic growth, strategic decision-making, budget optimization, risk assessment, financial efficiency, methods: macroeconomic analyses, econometric analyses, trend analyses*

**JEL Classification:** C81, C82, C58, C52, C43, C33, B41, B26, B27, B17, G11, G14, G15, G23, G29, G32, O16, O50  
Fig .0 ; Tab .0 ; bibl .: 9.

**For citation:** Suntsova O. Econometric forecasting of academic management in the face of uncertainty regarding hostilities. Financial and credit systems: prospects for development. №4(11) 2023. P. 41-47. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-05> [in Ukraine]

**Introduction:** The theories of exchange and military conflict represent parallel branches within economic analysis and prediction. The theory of exchange is grounded in contractual agreements and mutual gains, while the theory of military conflict revolves around competition for supremacy. It is worth noting that there are various analytical approaches for modeling equilibrium in such scenarios, whether it pertains to active hostilities or armed peaceful coexistence amid economic stagnation triggered by the anticipation of conflict.

It becomes evident that the decision to engage in or de-escalate a military conflict is predominantly influenced by economic advantages, even within the realm of academic management. In this context, econometric forecasting techniques can be viewed as contributing factors to the economic activities of academic institutions, which may bear the direct or indirect consequences of hostilities. This is because productive forces in all spheres vie for their sustenance in the face of such dynamics.

The initiation and resolution of hostilities are commonly viewed as a binary concept, where states are perceived to be either at war or at peace. However, this dichotomy can exhibit a multitude of nuances and subtle gradations. What may seem dichotomous in the short term often reveals a continuous spectrum when observed over the long term. The unresolved aspect of the overarching issue lies in understanding the economic principles governing the preservation of peace and forecasting the repercussions of such decisions.

In such binary models, the conventional challenge arises in determining the subsequent course of action following the commencement of hostilities, whether they persist or conclude. However, conflicts, including wars, conform to continuous models wherein ongoing events manifest through typical interactions between parties involving a delicate balance of cooperative and confrontational activities. In strategic interactions, it is crucial to differentiate between moves, rounds, and plays.

During these interactions, each participant is afforded the opportunity to make an offer in each bidding phase. A move in the auction signifies an individual player's decision to participate or abstain from the bid, essentially choosing to engage or pass. Since outcomes materialize after each bidding round is completed, engaging in multiple rounds implies a series of winnings distributions. Successive rounds can exhibit the same outcome pattern, akin to a recurring prisoner's dilemma scenario [8-9]. Within a given round, there may be a sequence of bidding moves or negotiations among players. However, it's essential to note that these moves and rounds do not yield outcomes until the conclusion of the round [9].

**Literature Review and Problem Statement:** The late 1980s witnessed significant attention given to the exploration of the new theory of endogenous economic development, which serves as the foundation for all assumptions in this study. Notably, economists P. Romer and R. Lucas [9] were pivotal in this regard, as they not only identified but also empirically substantiated the primary factors driving a nation's economic growth. These pioneering studies can be considered as early theories of long-term endogenous economic growth, outlining the following key determinants: investments in physical and human capital, taxation policies, and technological advancement. In the

1990s, American researchers R. Barro, I. Salla y Martin, and R. Levine further expanded this body of work by introducing another element crucial to a nation's economic growth – financial development [1, 3, 5-8].

For the first time, we endeavor to assess the specific impact of each segment of a nation's military budget on the productive efficiency of economic processes, building upon the previously mentioned theory of endogenous economic development. While F. Norzad made an attempt at a similar assessment in his work, he did not fully account for the unique characteristics of countries with military-based economies. Therefore, our study aims to enhance the applicability of the Batts and Koeli model in such contexts.

**Formulation of the Article's Objectives (Task Setting):** This study aims to investigate the influence of military budget productivity on economic growth through the application of economic and mathematical modeling techniques. In this context, we will adapt the models of J. Batts and T. Koeli [2, 4] to transform the stochastic productivity model for usage in nations facing uncertainties related to hostilities, ongoing changes in budget and tax legislation, and inflationary dynamics. These factors are particularly pertinent for countries experiencing active conflicts within their territories.

**Research Results:** Since military actions tend to be largely ineffective in achieving Pareto improvements, pursuing a peaceful resolution to a military conflict remains a preferable option. However, the effectiveness of settlement agreements hinges on the presence of mechanisms to ensure their enforcement. Typically, these arrangements necessitate the involvement of a third party, often referred to as an enforcer, to oversee their implementation.

The potential for establishing a long-term mutually beneficial relationship among all involved parties serves as a motivating factor for complying with such agreements, making them binding in nature. Nonetheless, mutual commitments, whether in marital relationships or other contexts, are often vulnerable to well-known challenges, including the so-called "last-period problem" and other issues. In situations where there is no third party available (e.g., in territorial disputes among animals or in the international rivalry among powerful states), the likelihood of achieving and maintaining peace diminishes significantly.

It's important to note that the mere existence of binding agreements doesn't eliminate the possibility of conflict entirely. Despite having a legal framework in place to enforce agreed-upon settlements, legal disputes and proceedings remain a substantial aspect of human activity. In a military conflict, the stakes can range from life and death to the pursuit of specific gains [1], and the objectives may involve either the destruction of the enemy or territorial adjustments.

In traditional economic theory, perfect competition involves a multitude of buyers and sellers in the market for military goods and services. A standard monopoly within the military-industrial complex entails a scenario where there is one seller and numerous buyers. A duopoly, on the other hand, occurs when there are two sellers and multiple buyers. It's also possible to have a situation where there is a dominant monopoly seller coexisting with several smaller sellers. Similar analogies can be drawn in the realm of military conflict theory: bilateral monopoly corresponds to one-on-one military engagements. A typical monopoly, including within the military-industrial complex, resembles the relationship between a tyrant and subjects. The decisions of the tyrant can influence the choices made by citizens, such as the decision to rebel or acquiesce, but individual citizens typically do not anticipate that their significant investments in repressive apparatus will sway the tyrant's decisions. In a conventional monopoly, buyers wield influence over prices, but in the model of pure conflict, there is no exchange between citizens and a tyrant.

Alliances can emerge when there are at least two strategic players involved [5]. One of the primary forms of alliances involves strategic players uniting against passive players. If, for some reason, one of the strategic players switches allegiance to another strategic player, an alliance may also form, often directed against a group of non-strategic players who have essentially lost their

leader. By default, alliances typically constitute coalitions of certain strategic players aligning against others. [6].

A classic illustration of a non-profit threat is the strategy known as 'mutual assured destruction' (MAD), employed to discourage the outbreak of nuclear warfare. In this strategy, if a nation faces a nuclear attack from an aggressor, it can be anticipated that retaliating will result in the aggressor suffering a nuclear counterattack, thereby incurring losses relative to the status quo.

While non-profit threats cannot be conclusively verified in terms of sequential rationality, there are certain circumstances where they can be reasonably relied upon:

1. When a party commits to an action, and this commitment is irreversible, effectively closing off any retreat (akin to 'burning all bridges').
2. When the ongoing interaction holds future opportunities, and responding to the aggressor's provocation would tarnish one's reputation and result in substantial losses.
3. When the adversary is deemed irrational or indeed demonstrates irrational behavior, leading to a retaliatory response regardless of immediate profitability considerations.

In practice, even a nonzero perceived or subjective probability of encountering such irrationality can serve as a sufficient deterrent against initiating an attack. [8].

In order to construct a model for the optimal budget structure of academic institutions in the midst of hostilities' uncertainties, it's essential to recognize that the allocation of substantial budgets, whether public or private, to academic institutions encourages states, functioning as economic entities in our globalized world, to effectively manage the additional funds they receive. This is because the expansion of production and sales of military goods has a direct impact on the overall GDP of countries engaged in the sale of such goods while concurrently diminishing the GDP of nations that allocate significant resources towards purchasing military equipment.

This underscores the importance of state governing bodies not only expending their paramilitary revenues but also utilizing them to generate returns, thereby fostering the development of their national economies to better provide services. Consequently, let's assume that academic institutions' budget revenues during times of hostilities stem from primary sources, including public funds, private contributions, and donations from international organizations or financial infusions from other countries. This assumption is designed to curtail excessive monetary transfers to academic institution budgets directly within the territory where hostilities are occurring.

Moreover, the size of these budgets will be significantly influenced by the application and enforcement of economic sanctions in accordance with decisions made by specific countries or international organizations within our globalized environment. As they form the political majority, they enact regulations or amend laws delineating the rules governing the augmentation of academic institution budget revenues. Ideally, the overarching strategic objective is to maximize the well-being of the country or safeguard it against military aggression:

$$vu(\omega + \bar{U}) + (1 - v)u(\omega + \underline{U}),$$

Where is determined taking into account the usefulness of the steps in the formation and use of academic budgets  $(\bar{U}, \underline{U})$ , obtained in calculating the highest and lowest utility for them to improve the indicators of economic development  $U$ . Suppose that  $u(\cdot)$  and grows and falls ( $u'(\cdot) > 0$ ,  $u''(\cdot) \leq 0$ ).  $w$  This is an index of the ratio of the level of academic budgets of IP to those collected in revenues from various sources in the military budget (the level of paramilitary, determined by the cost method).  $w = \underline{w}; \bar{w}$  Accordingly, government policy, which is strategically aimed at economic participation in conditions of uncertainty in hostilities on the territory of the state and anywhere abroad, as well as participation in the application of international economic sanctions in a globalized world, and government policy, which has a strategy in any form of state participation in hostilities in conditions of uncertainty. Denote  $\Delta w = \bar{w} - \underline{w} > 0$  for the degree of polarization of these strategic directions of economic development in a particular country and  $w_0 =$  for the average level of distribution of spending/non-spending of financial resources on hostilities in conditions of uncertainty and globalization.

Such parameters of allocation of levels of participation/non-participation of financial resources in military budgets of various types make it possible to determine how economic The policy in the past, which developed with the adoption of laws by certain political forces in the past, influenced the budget and tax policy in the formation of military budgets at the present stage and what is their impact on the GDP of each individual state.

The level of inconsistency of a certain government policy that influenced the formation of academic budgets in countries where hostilities take place is calculated by the function of social utility  $u(\cdot)$  позначено за  $r_u(x) = -u''$  - That is, such a strategic direction of state policy has led to the inefficient use of financial resources collected for military operations at all levels of X government structures. This level of inconsistency of the strategy with the use of the function of social utility should be  $r_u'(\cdot) < 0$  or  $r_u''(\cdot) > 0$ .

It should be noted that in conditions of uncertainty in the conduct of war or tangential participation in hostilities, any tax system of the country must be completely open and transparent. Then denote by  $\theta$  report of the formed and used financial resources of military budgets (their productivity in society) for a certain period. Let's denote the mechanism of openness of the authorities for their activities on and the creation and use of military and the openness of the tax system to payers for  $\{\tau(\theta), y(\theta)\}$ . To simplify the recording of these parameters in the model we introduce such indicators as  $\{\bar{\tau}, \bar{y}\}$ , which mean indicators of the share of tax revenues t a share of income from other private or international sources of income to the budgets of academic institutions with a correspondingly high and low level of productivity of business entities in a given region regarding the function of public utility for a certain period. Then limiting the level of tax payments by business entities in a given region with high productivity (to what extent agents can be considered profitable at a certain level of taxation) can be written as:

$$\bar{U} = \bar{y} - \bar{\tau} - \psi\left(\frac{\bar{y}}{\bar{\theta}}\right) \geq \underline{y} - \underline{\tau} - \psi\left(\frac{\underline{y}}{\underline{\theta}}\right) = \underline{U} + \varphi(\underline{y}) \quad (1)$$

$\bar{U}$  - the highest level of social utility of the state body in conditions of uncertainty in the conduct of hostilities;

$\bar{y}, \underline{y}$  - respectively, the highest and lowest GDP of the region;

$\psi$  - expenditures of capital and labor to obtain such income;

$\bar{\theta}$  - the highest productivity of business entities in conditions of uncertainty in the conduct of hostilities;

$\bar{\tau}, \underline{\tau}$  - respectively, the largest and smallest amount of taxes paid with a intended purpose for the formation of budgets of academic institutions;

$\varphi(\underline{y})$  - це  $\psi(y/\underline{\theta}) - \psi(y/\bar{\theta})$ , which grows and transforms along with in while  $\psi''(\cdot) > 0$ ,  $\psi'''(\cdot) > 0$ .

$$v\left(\bar{y} - \psi\left(\frac{\bar{y}}{\bar{\theta}}\right)\right) + (1 - v)\left(\underline{y} - \psi\left(\frac{\underline{y}}{\underline{\theta}}\right)\right) \geq v\bar{U} + (1 - v)\underline{U} + b. \quad (2)$$

Determining the optimal level of taxation to obtain the necessary income for the budgets of academic institutions in conditions of uncertainty in the conduct of hostilities

**Conclusions:** As commonly understood, classical macroeconomics encompasses two fundamental doctrines: neutrality and dichotomy. If we adhere to these principles, it may appear that in the long run, there exists no correlation between military budget allocation and the real sectors of the economy. Nevertheless, we have empirically confirmed that military budgeting and the real economy are interconnected, mutually influencing each other's development. Consequently, this raises the question of discerning the interdependency between the productive efficiency of processes within both the tangible and paramilitary sectors of the economy and the evolution of military budget allocation itself.

The military budgeting sector constitutes an integral part of the tangible economy. Consequently, a specific country's economic growth is also contingent upon the productivity and effectiveness of its military budgeting. Thus, for the first time, we can recognize the potential

impact of military budget allocation and its productive efficiency on the economic growth of a particular nation within the framework of a globalized world economic system.

#### References

1. Jiang, Y., & Gu, J. (2022). Technology and Economic Growth. In *Technology and Industrial Transformation of China* (pp. 21-44). Springer Nature Singapore.
  2. Suntsova, O. (2022). Econometric and digital business transformation in Industry 4.0 and 5.0 concepts. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, 2.5, 36-47.
  3. Cao, X., et al. (2022). Does sustainable environmental agenda matter in the era of globalization? The relationship among financial development, energy consumption, and sustainable environmental-economic growth. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(21), 30808-30818.
  4. Ozturk, I., & Ullah, S. (2022). Does digital financial inclusion matter for economic growth and environmental sustainability in OBRI economies? An empirical analysis. *Resources, Conservation and Recycling*, 185, 106489.
  5. Cao, J., et al. (2022). Effect of financial development and technological innovation on green growth—Analysis based on spatial Durbin model. *Journal of Cleaner Production*, 365, 132865.
  6. Nasir, M. A., Canh, N. P., & Le, T. N. L. (2021). Environmental degradation & role of financialisation, economic development, industrialisation and trade liberalisation. *Journal of Environmental Management*, 277, 111471.
  7. Suntsova, O. O. (2023). Econometric Forecasting of Socio-Economic Processes in a Globalized World Amidst Military Uncertainty. In S. V. Onyshko (Ed.), *Financial Space of Ukraine in the Context of Globalization and Deglobalization Transformations: Monograph* (pp. 126-158). Irpin: State Tax University. DOI: 10.5281/zenodo.8386114. Retrieved from <https://zenodo.org/record/8386114>
  8. Suntsova, O. O. (2022). Assessment of the Impact of Financial Technologies and Virtual Assets on Economic Growth of the Country. In *Business, Innovations, Management: Problems and Prospects* (pp. 139-140). DOI: 10.5281/zenodo.7556751. Retrieved from <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271927/267573> and [https://www.researchgate.net/publication/367310698\\_OCINUVANNA\\_VPLIVU\\_FINANSOVIH\\_TEHNOLOGIJ\\_TA\\_VIRTUALNIH\\_AKTIVIV\\_NA\\_EKONOMICNE\\_ZROSTANNA\\_KRAINI](https://www.researchgate.net/publication/367310698_OCINUVANNA_VPLIVU_FINANSOVIH_TEHNOLOGIJ_TA_VIRTUALNIH_AKTIVIV_NA_EKONOMICNE_ZROSTANNA_KRAINI)
  9. Suntsova, O. (2022). The Impact of Digital Business Assets and Financial Technologies on the Economic Growth of the Country. *Market Infrastructure*, 68, 254-260. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct68-44>. Retrieved from [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68\\_2022/46.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/46.pdf)
- The article was received by the editors 06.11.2023  
The article is recommended for printing 20.12.2023

#### Сунцова Олеся

д.е.н., професор, академік АЕНУ,  
професор кафедри кібернетики та прикладної математики,  
Державний податковий університет Міністерства фінансів України  
вул. Університетська, 31, Ірпінь, 08200, Україна  
e-mail: [asuntsova@gmail.com](mailto:asuntsova@gmail.com)  
ORCID ID: [0000-0002-3854-7939](https://orcid.org/0000-0002-3854-7939)

#### Економетричне прогнозування управління академічною діяльністю в умовах невпевненості при військових діях

**Анотація.** У цій статті розглядається проблема взаємозв'язків між економічними факторами та військовими конфліктами, досліджуючи роль економетричного прогнозування в контексті академічного управління в умовах невизначеності, що оточує воєнні події. В статті глибоко аналізуються дві основні теорії класичної макроекономіки - нейтральність і дихотомія - та досліджується їх застосовність до складних взаємовідносин між економічними силами та військовою динамікою. При цьому викликається конвенційний двійковий погляд на конфлікти як війну або мир, наголошуючи на нюансах, які виникають з часом.

Дослідження підкреслює важливість економічних переваг у формуванні рішень, пов'язаних з військовими конфліктами, та підкреслює роль економетричного прогнозування як критичного чинника у навігації академічних установ у контексті опосередкованих наслідків військових подій. В статті також представлено всебічний аналіз стратегічних взаємодій, вводячи розрізнення між ходами, раундами та рухами в сценаріях конфлікту.

На основі останніх досліджень та публікацій стаття підкреслює важливість розуміння економічних принципів, які керують збереженням миру і передбаченням наслідків таких рішень. Вона посиляється на видатну роботу економістів Р. Romer, R. Lucas, R. Barro, I. Salla у Martin та R. Levine, які поклали основу для вивчення ендогенного економічного розвитку.

Теорії обміну та військового конфлікту є двома відмінними галузями в економічному аналізі та прогнозуванні. Теорія обміну ґрунтується на контрактних угодах та взаємній вигоді, тоді як теорія військового конфлікту спрямована на конкуренцію за гегемонію. Важливо враховувати, що існують різні аналітичні методи для моделювання рівноваги в таких ситуаціях, чи то це активні військові дії, чи співіснування озброєних сил в умовах економічної стагнації через очікувані конфлікти.

В статті стає очевидним, що рішення ініціювати або знеструмити військовий конфлікт визначається в першу чергу економічними перевагами, навіть у сфері академічного управління. У цьому контексті економічні методи прогнозування відіграють роль у економічній діяльності академічних установ, які можуть зазнавати прямих або опосередкованих наслідків військових дій. Це тому, що різні сектори повинні змагатися за своє існування в умовах такої динаміки.

**Мета.** Основною метою дослідження є оцінка впливу продуктивності військового бюджету на економічний ріст за допомогою методів економічного та математичного моделювання, з фокусом на країни, які стикаються з невизначеністю, пов'язаною з військовими діями, змінами в бюджетних та податкових регуляціях та інфляційними процесами. Стаття адаптує моделі J. Battis та T. Koelі для полегшення такого аналізу.

**Методи.** Макроекономічний аналіз, економіетричний аналіз, аналіз тенденцій.

**Результати.** Визначення оптимального рівня оподаткування для отримання необхідних доходів для бюджетів академічних установ в умовах невизначеності у проведенні військових дій.

**Заключення.** Дослідження викликає сумніви щодо класичних економічних доктрин, встановлюючи міцну взаємозв'язок між розподілом військового бюджету та реальними секторами економіки. Воно підкреслює, що економічний зріст країни залежить від продуктивності та ефективності розподілу її військового бюджету, навіть у системі світової економіки. Це дослідження відкриває можливості для подальших досліджень в цій міжгалузевій галузі.

**Ключові слова:** економіетричне прогнозування, академічне управління, невизначеність, військові конфлікти, економічне моделювання, ендогенний економічний розвиток, академічні установи, бюджетування, фінансові наслідки, економічний зріст, стратегічне прийняття рішень, оптимізація бюджету, оцінка ризиків, фінансова ефективність, методи макроекономічного аналізу, економіетричний аналіз, аналіз тенденцій.

Рис. 0, Табл.0, Бібл.:9

**Для цитування:** Suntsova O. Економіетричне прогнозування управління академічною діяльністю в умовах невпевненості при військових діях. Financial and credit systems: prospects for development.. С. 41-47. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-05>

#### Література

1. Jiang, Y., & Gu, J. (2022). Technology and Economic Growth. In Technology and Industrial Transformation of China (pp. 21-44). Singapore: Springer Nature Singapore.
2. Suntsova, O. (2022). ECONOMETRIC AND DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION IN INDUSTRY 4.0 AND 5.0 CONCEPTS. Financial and credit systems: prospects for development, 2(5), 36-47. [https://www.researchgate.net/publication/366953493\\_ECONOMETRIC\\_AND\\_DIGITAL\\_BUSINESS\\_TRANSFORMATION\\_IN\\_INDUSTRY\\_40\\_AND\\_50\\_CONCEPTS](https://www.researchgate.net/publication/366953493_ECONOMETRIC_AND_DIGITAL_BUSINESS_TRANSFORMATION_IN_INDUSTRY_40_AND_50_CONCEPTS)
3. Cao, X., Kannaiah, D., Ye, L., Khan, J., Shabbir, M. S., Bilal, K., & Tabash, M. I. (2022). Does sustainable environmental agenda matter in the era of globalization? The relationship among financial development, energy consumption, and sustainable environmental-economic growth. Environmental Science and Pollution Research, 29(21), 30808-30818.
4. Ozturk, I., & Ullah, S. (2022). Does digital financial inclusion matter for economic growth and environmental sustainability in OBRI economies? An empirical analysis. Resources, Conservation and Recycling, 185, 106489.
5. Cao, J., Law, S. H., Samad, A. R. B. A., Mohamad, W. N. B. W., Wang, J., & Yang, X. (2022). Effect of financial development and technological innovation on green growth—Analysis based on spatial Durbin model. Journal of Cleaner Production, 365, 132865.
6. Nasir, M. A., Canh, N. P., & Le, T. N. L. (2021). Environmental degradation & role of financialisation, economic development, industrialisation and trade liberalisation. Journal of Environmental Management, 277, 111471.
7. Suntsova O.O. (2023) Econometric Forecasting of Socio-Economic Processes in a Globalized World Amidst Military Uncertainty Financial Space of Ukraine in the Context of Globalization and Deglobalization Transformations: Monograph / Edited by Dr. Sc. in Economics, Professor, Distinguished Scientist of Ukraine S. V. Onyshko. – Irpin : State Tax University. P. 126-158 DOI: 10.5281/zenodo.8386114 available at <https://zenodo.org/record/8386114>
8. Suntsova O.O. (2022) ASSESSMENT OF THE IMPACT OF FINANCIAL TECHNOLOGIES AND VIRTUAL ASSETS ON ECONOMIC GROWTH OF THE COUNTRY BUSINESS, INNOVATIONS, MANAGEMENT: PROBLEMS AND PROSPECTS. pp. 139-140 DOI: 10.5281/zenodo.7556751 available at <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271927/267573> [https://www.researchgate.net/publication/367310698\\_OCINUVANNA\\_VPLIVU\\_FINANSOVIH\\_TEHNOLOGIJ\\_TA\\_VIRTUALNIH\\_AKTIVIV\\_NA\\_EKONOMICNE\\_ZROSTANNA\\_KRAINI](https://www.researchgate.net/publication/367310698_OCINUVANNA_VPLIVU_FINANSOVIH_TEHNOLOGIJ_TA_VIRTUALNIH_AKTIVIV_NA_EKONOMICNE_ZROSTANNA_KRAINI)
9. Suntsova O. (2022) The Impact of Digital Business Assets and Financial Technologies on the Economic Growth of the Country. Market Infrastructure. 68, pp. 254-260 DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct68-44> available at [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68\\_2022/46.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/46.pdf)

Стаття надійшла до редакції 06.11.2023

Статтю рекомендовано до друку 20.12.2023

## Сучасні макроекономічні тренди та тенденції Modern macroeconomic trends and tendencies

DOI: [10.26565/2786-4995-2023-4-06](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-06)

УДК 336.71: 339.137

**Світлана Топалова**

*к.політ.н., доцент,*

*ННІ «Каразінський банківський інститут»*

*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,*

*майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна*

*e-mail: [svitlana.topalova@karazin.ua](mailto:svitlana.topalova@karazin.ua)*

*ORCID ID: [0000-0002-0453-0418](https://orcid.org/0000-0002-0453-0418)*

### **Корпоративна культура фінансових інституцій: актуальні проблеми, сучасні виклики та необхідні трансформації**

**Анотація.** Світова фінансова криза, подальші потрясіння в національних банківських системах багатьох країн, в тому числі й України, продемонстрували явну недосконалість сучасного розуміння сутності, складових і ролі корпоративної культури. Корпоративна культура, як і корпоративна соціальна відповідальність фінансових установ, фактично позбавлені правової складової. Корпоративні кодекси формально декларують низку морально-етичних принципів, цінностей, але не включають положень про необхідність відповідності діяльності фінансових установ нормам міжнародного права та законам держави. Корпоративна культура в такому вигляді, як і корпоративна соціальна відповідальність, що здебільшого сприймається як певний аналог благодійності, відіграють важливу роль у просуванні іміджу та зміцненню позитивної репутації фінансових інституцій. Однак при цьому зовсім не сприяють усвідомленню відповідальності за дотримання законів як фундаменту корпоративної культури, корпоративної соціальної відповідальності в діяльності бізнес-структур у фінансовому секторі.

В якості головних причин криз – глобальної фінансової та у національних банківських системах, юристи та дослідники корпоративної культури назвали корпоративну недобросовісність, порушення норм закону банками, відповідно, неналежне управління. Таку корпоративну культуру, яка позбавлена правової складової, не виконує ролі правового регуляторного механізму, назвали «дефектною». Вона не лише не проводить чіткої межі між законною і незаконною діяльністю фінансових установ і допускає фінансові маніпуляції, але й не виконує головні функції по зміцненню позитивної репутації та підвищенню довіри до фінансових установ і фінансового сектору в цілому. Більше того, в умовах криз, руйнує цю довіру.

У статті досліджені основні підходи щодо розширення інтерпретації та складових корпоративної культури фінансових інституцій, обґрунтована необхідність її трансформації у напрямі впровадження правової складової як основи корпоративної культури й відповідальності.

**Ключові слова:** *фінансові установи, банки, корпоративна культура, нормативна складова, відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність.*

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 10.

**Для цитування:** Топалова С. Корпоративна культура фінансових інституцій: актуальні проблеми, сучасні виклики та необхідні трансформації. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. №4(11) 2023. С. 48-56. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-06>





**Вступ.** Питанням сутності корпоративної культури, в тому числі, фінансових установ, характеристикам її базових складових, ролі в управлінні бізнес-структурами, виявленню факторів впливу на її трансформацію присвячено безліч наукових досліджень і публікацій. Проте реалії навколишнього світу, в цілому, і економічного середовища, зокрема, так стрімко змінюються, що певна дистанція відриву між сформульованими науковими положеннями, висновками та вимогами сучасності не лише залишається, а іноді й стрімко збільшується. Це стосується не лише рекомендацій щодо коригування корпоративної культури та використання відповідних важелів в управлінні, але й розуміння самої її сутності й ролі, сфери застосування основних складових.

Початок ХХІ століття ознаменувався світовою фінансовою кризою, наслідки якої відчутні дотепер. Наступне десятиліття стало періодом внутрішніх фінансових потрясінь в банківських системах багатьох розвинутих країн. В Україні ці потрясіння супроводжувались ліквідацією низки банків, значними збитками для держави, зростанням рівня соціальної напруженості. Причини цих потрясінь перебувають, в тому числі, і в площині корпоративної культури та відповідальності фінансових інституцій. Адже відсутність правової складової корпоративної культури не сприяє впровадженню культури дотримання закону. Тому фінансові маніпуляції і недоброчесність в багатьох випадках стали сприйматись як нормальне явище. Інший бік тієї ж проблеми – неправового характеру корпоративної культури яскраво продемонструвала повномасштабна війна російської федерації проти України. Багато іноземних банків залишаються на російському ринку попри санкції, що впроваджуються, в тому числі, країнами їх походження. Забезпечують фінансові послуги, беруть участь у наповненні державного бюджету, близько третини якого країна-агресор витрачає на війну й тероризм.

Ці події актуалізували низку питань щодо самої сутності корпоративної культури фінансових установ та її основних компонентів, взаємозв'язку корпоративної культури і корпоративної відповідальності, не лише моральної та соціальної, а й правової. Тож потреба подальшого дослідження сучасних викликів та відповідних змін у галузі корпоративної культури фінансових інституцій, нових тенденцій її розвитку та необхідних трансформацій виглядає цілком очевидною.

**Аналіз досліджень та постановка завдання.** Сучасні науковці досліджують корпоративну культуру в різних аспектах. К. Голд, Г. Морган, Г. Хофстеде, Е. Браун, В. Томілов, І. Самойлова, Є. Смірнов акцентують увагу на її функціях, характеризують культуру як інтегральну основу організації, що включає цінності, спосіб мислення, зразки поведінки, тощо. М. Мексон, Є. Шейн, П. Вейл, Р. Кричевський, Т. Базаров зосереджуються на аналізі корпоративної культури як чинника, що встановлює загальні психологічні рамки для організації й створює її клімат. Д. Елдрідж, А. Кромбі, М. Мексон, К. Девіс, А. Карпов досліджують структуру корпоративної культури та її складові. Х. Шварц, М. Армстронг, Є. Уткін, З. Румянцева зосереджуються на нормативних компонентах корпоративної культури, зокрема, системі формальних і неформальних правил, установок, принципів і переконань, що задають орієнтири для поведінки всередині корпорації та із зовнішнім світом. Помітно активізувались дослідження корпоративної культури в контексті соціальної відповідальності організацій, бізнес-структур та забезпечення соціального діалогу. Цим питанням присвятили роботи А. Гриненко, В. Литовка, В. Прушківський, Л. Щетініна, С. Рудакова. Трансформації елементів корпоративної культури в умовах криз, в тому числі й пандемічної, приділяють увагу М. Копитко, Н. Михаліцька, М. Верескля, Г. Іванченко. Завдання нашого дослідження – виявити «вузькі місця» в сучасному розумінні сутності й ролі, складових корпоративної культури, визначити актуальні напрями для більш глибоких досліджень.

**Мета дослідження.** Аргументувати доцільність розширення змісту й функціоналу корпоративної культури фінансових установ, доповнення її складових, а також обґрунтувати головний напрям трансформації корпоративної культури з урахуванням сучасних викликів.

**Результати дослідження.** Поняття корпоративної культури належить до тих, що не мають єдиного визначення. Один із перших дослідників Е. Шейн охарактеризував корпоративну культуру як систему базових уявлень, що описані й зафіксовані у документах, засвоєні працівниками, відповідно до яких здійснюється діяльність організації [1]. Згодом подібні визначення, автори яких акцентували увагу на колективних нормах, звичаях, традиціях, внутрішній ментальності організації, об'єднали в рамках психологічного підходу. Інші науковці дають визначення шляхом описання всіх компонентів корпоративної культури, включаючи в них, окрім вищезазначених, цінності та ідеологію, що відповідають стратегії компанії, а також, звичаї й традиції, що визначають загальні рамки поведінки співробітників [2]. Деталізуючи ці визначення, прибічники історичного підходу акцентують увагу на певних хронологічних рамках формування корпоративних міфів, традицій, цінностей і переконань, орієнтирів і правил поведінки, як складових корпоративної культури. Прибічники функціональних визначень також називають достатньо стандартний перелік компонентів корпоративної культури, але, при цьому, зосереджуються на їх ролі і значенні для діяльності організації й управління нею, для формування корпоративної ідентичності та просування іміджу, тощо. Деяко відмінно виглядають нормативні визначення, автори яких характеризують корпоративну культуру як набір формальних та неформальних норм, правил поведінки, які розділяють члени організації. В основі цих норм і поведінкових установок спільні цінності, декларовані організацією. Є й більш детальні характеристики визначень корпоративної культури, які представлені у вигляді «світового дерева пізнань (тлумачень) наукової думки про корпоративну культуру», інші класифікації [3], проте вони змістовно близькі до попередніх.

Аналіз основних підходів до визначення корпоративної культури дає підстави для кількох висновків. По-перше, відмінність між цими підходами є достатньо умовною. У більшості визначень, незалежно від того, в рамках яких підходів вони представлені, надається відносно стандартний перелік складових корпоративної культури із зазначенням певних складових чи функцій. Відмінність лише в акцентах. По-друге, в переліку цих складових, відповідно, і в функціоналі корпоративної культури, нормативна компонента перебуває на віддаленому плані, що вказує на сприйняття її значимості як другорядної. По-третє, корпоративна культура, в цілому, і її нормативна складова, зокрема, характеризуються лише як внутрішні «продукти» організації, що виробляються самою організацією, поширюються на її працівників і сприймаються ними як обов'язкові для дотримання. Таким чином, формальні і неформальні норми, як складові корпоративної культури, виявляються відокремленими як від нормативної бази держави, в якій працюють організації, так від норм міжнародного права.

Таке розуміння корпоративної культури провокує ситуацію, за якої бізнес-структура формально декларує дотримання основних етичних норм, правил комунікації і поведінки всередині та у зовнішньому середовищі і навіть реально дотримується їх, але, при цьому, прямо порушує закони держави й норми міжнародного права. Наприклад, банк займається відмиванням чи незаконними виведенням коштів, видає кредити на підставних осіб, тощо. Для наочної ілюстрації проблеми варто згадати наслідки діяльності ПриватБанку та причини його націоналізації, період «очищення» банківської системи України і розмір збитків для держави від діяльності банків. Це актуалізує питання про взаємозв'язок корпоративної культури фінансових установ і її нормативної складової із правовою базою держави й нормами міжнародного права.

Певною мірою розширює спектр досліджень корпоративної культури фінансових установ її аналіз в контексті соціальної відповідальності. Деякі автори включають корпоративну соціальну відповідальність у структуру корпоративної культури. Проте саму соціальну відповідальність розуміють як відповідальність банків перед суспільством, що знаходить відображення в надійності, забезпеченні якості фінансових послуг, пропозиції

гідних робочих місць, в активній благодійній та спонсорській діяльності, наданні соціальних послуг [4]. В подібних підходах хоча й присутній компонент відповідальності перед суспільством, ця відповідальність не ідентифікується як правова.

Хоча таке розуміння взаємозв'язку між корпоративною культурою і корпоративною соціальною відповідальністю ще залишається досить поширеним, все ж простежується інший, більш широкий підхід. Науковці відмічають суттєві відмінності банківського сектора, внаслідок яких і корпоративна культура й відповідальність банків є ширшою, ніж у бізнес-структур в інших секторах економіки. Вони акцентують увагу на відповідальності у сфері кредитування, інвестицій, управління активами. Адже боротьба з відмиванням грошей, сприяння антикорупційним заходам є складовою банківської діяльності. Тож включають, як складову корпоративної відповідальності й правову, що передбачає дотримання норм чинних законів, постанов та інших нормативних актів, що регулюють діяльність банків [5]. Однак, при цьому, важливість як корпоративної відповідальності, так її правової складової вбачають у сприянні зміцненню репутації і підвищенню довіри до банківських установ, покращенню рейтингів, що, в сукупності, слугує збільшенню прибутків.

Кардинально інші підходи вже простежуються в зарубіжних дослідженнях. Глобальна фінансова криза, яку нещодавно пережив світ, низка потрясінь у національних банківських системах підштовхнули науковців до постановки питання про необхідність розширення аналізу корпоративної культури. Зокрема, В. Коміно стверджує, що глобальна фінансова криза стала наслідком, в тому числі, поганої корпоративної культури фінансових установ, корпоративної недоброчесності та неналежного управління. Головний недолік сучасної корпоративної культури банків автор вбачає в тому, що вона позбавлена ролі правового регуляторного механізму. Аналізуючи причини фінансової кризи, він застосовує термін «дефектна культура», рисами якої є нестримна жадібність та егоїзм, нездатність управлінців виявляти та стримувати надмірні ризики. На прикладах низки скандалів в Австралії, фігурантами яких стали найбільші банки країни, В. Коміно ілюструє неправомірну поведінку банків, в тому числі, пов'язану із порушенням законів про боротьбу із відмиванням грошей та фінансуванням тероризму. Також автор посилається на результати семи раундів слухань «Королівської комісії Хейна», яка розглянула понад 10 000 публічних заяв і констатує, що майже всі розглянуті випадки неправомірної поведінки банків були наслідком поганої корпоративної культури. Гонитва за швидкими прибутками та фінансовими стимулами провокувала порушення закону та неповагу до клієнтів. Тож В. Коміно обґрунтовує необхідність розширення змісту і функціоналу корпоративної культури банків. На його думку, будь-які регуляторні реформи в банківській системі за відсутності змін в корпоративній культурі будуть неефективними [6].

Ф. Хейнс характеризує сучасну корпоративну культуру банків як «суттєву неоднозначність білого». Суть цієї неоднозначності, на думку дослідниці, походить від нечіткості визначення і «туманної природи» корпоративної культури. Це породжує різні її розуміння, внаслідок чого керівники і працівники фінансових установ можуть не розуміти протиправного чи злочинного характеру своїх дій, вважати свою діяльність законною. Таким чином, Ф. Хейнс прямо вказує на той факт, що нечітке визначення корпоративної культури, невиконання нею регулятивної функції не лише породжують різні уявлення про «здорову» й «не здорову» корпоративну культуру, не проводять чіткої межі між «нормальним» і «кримінальним» бізнесом, але й допускають певний прихований злочин [7].

Хоча Австралія вважається дещо відсталою від США, Великобританії, західноєвропейських держав у галузі регуляторної політики, саме в цій країні ще з середини 1990-х років почали здійснювати перші спроби використовувати корпоративну культуру як правовий механізм притягнення до відповідальності за корпоративні злочини, передусім у фінансовій сфері. У Кримінальний кодекс 1995 року для встановлення кримінальної відповідальності було включене визначення корпоративної культури як ставлення, політики,

правил, курсу поведінки, практик, що існують в юридичній особі чи частині юридичної особи, де відбуваються відповідні дії. Також була розроблена культурна модель в основі якої поняття корпоративної кримінальної відповідальності, яка стосується не лише вищої посадової особи чи керівництва організації/установи, а трактується широко, в межах культури корпорації. Такий підхід допускає кримінальну відповідальність корпорації без встановлення провини конкретних фізичних осіб. Хоча на науковому рівні такий підхід визнали прогресивним, на практиці використання відповідних положень Кримінального кодексу, як основи для відповідальності, виявилось надто складним, оскільки визначення корпоративної культури у Кримінальному кодексі, на думку дослідників і юристів, є недостатньо чітким.

У ході дискусій щодо складових корпоративної культури і можливості їх застосування для притягнення до правової відповідальності бізнес-структур науковці зазначали, що потрібно зосереджуватись на тих об'єктивних критеріях, які можуть бути доказами культурних недоліків. До таких віднесли політики, правила, курс поведінки / практики. При цьому, основну увагу акцентували на практиках. Адже політики можуть бути представлені обмежено, оскільки малоімовірно, що компанії будуть у письмовому вигляді фіксувати, наприклад, у кодексах, докази поганої культури. Водночас докази, почерпнуті із курсу поведінки і практик є більш очевидними. Тому корпоративна культура має фокусуватись саме на поведінці і практиках, а не на припущеннях і цінностях, які важко простежувати. З урахуванням цього, організаційний клімат, на якому часто акцентують увагу при аналізі корпоративної культури, має визначатись як спільна здатність членів організації пов'язувати очікування та винагороди із її політикою, процедурами та практиками. На особливу увагу заслуговує практика відповідності. У фінансових установах її втілення має бути, зокрема, у перевірці транзакцій на відповідність політикам. Якщо невідповідність не має наслідків, це означає що організація не змогла створити і впровадити корпоративну культуру, яка забезпечує відповідність діяльності політиці.

Однією із домінантних рис сучасної культури банків дослідники називають агресивну культуру пріоритетів, що проявляється у прагненні понад усе отримувати високі прибутки і створенні для цього внутрішніх корпоративних стимулів, які підштовхують працівників до неправомірної поведінки. Оскільки стратегію і політику фінансових установ, як і систему стимулів, визначає і впроваджує керівництво, то й відповідальність має поширюватись, передусім на нього. Другою ключовою проблемою пріоритетного прагнення до прибутку, окрім того, що воно включає і зміцнює культуру байдужості щодо дотримання закону, є формування такого ризик-клімату в фінансових установах, який стимулює применшення чи навіть ігнорування ризиків.

Така ситуація посилює увагу дослідників до культури ризиків, оскільки, на їхню думку, статус культури ризиків не закріпився в банках та інших бізнес-структурах, що працюють у фінансовому секторі [8]. Для розуміння сутності культури ризиків, ставлення до ризиків керівників, членів рад директорів різних бізнес-структур проведено низку досліджень. Автори відмічають, що впродовж останніх двадцяти років відбулися суттєві зміни у ставленні до ризиків, відповідно, і в управлінні ризиками під впливом багатьох подій, в тому числі шахрайства у фінансовій звітності [9]. Це актуалізувало обґрунтування статусу корпоративної культури як механізму соціального і правового контролю за діяльністю корпорацій, фінансових установ. Адже «бідну» / «дефектну» корпоративну культуру фінансових установ дослідники назвали однією із головних причин світової фінансової кризи. Потім увагу підсилили скандали в банківських системах. Наприклад, під час слухань у 2016 році в комітеті Сенату США справи про перехресний продаж і створення шахрайських облікових записів деякими великими банками, однією із головних причин такої діяльності була названа «токсична» культура банків. При цьому, в ході розглядів подібних справ і скандалів, керівництво банків намагалося перекласти відповідальність за

неправомірну поведінку на працівників нижчих ланок, в той час як слідчі робили однозначні висновки про те, що першопричини неправомірної поведінки перебувають у площині культури й управління [6].

Цілком природно, що фінансова криза та подальші скандали, головними фігурантами яких були банки, призвели до стрімкого зниження довіри до фінансових послуг, динаміка якої відображена у звіті про довіру до фінансових послуг. На думку авторів дослідження, його результати віддзеркалюють тогочасну ситуацію в багатьох інших західних країнах [10]. Тож перед банками, які продемонстрували «дефектну» корпоративну культуру й не змогли зберегти довіру клієнтів і перед урядами, регуляторна політика яких виявилась неефективною, постала спільна проблема відновлення довіри до фінансових систем. У підходах до сутності корпоративної культури домінуючими стають вимоги прищеплювати та постійно зміцнювати культуру діяти законно, відповідально та етично, не лише формулювати, а й розкривати свої цінності. Таким чином, закладається інше розуміння корпоративної культури з акцентом на її правовій складовій і регуляторній функції. Звісно, в умовах наявного, глибоко вкоріненого розуміння сутності і функціоналу корпоративної культури, процес змін доволі повільний.

На шляху трансформації корпоративної культури до її використання як регуляторного механізму виникають суттєві труднощі. Фінансова криза та банківські скандали продемонстрували зачну дистанцію відриву між декларативними заявами про дотримання нормативних вимог і реальними практиками їх дотримання, а точніше, недотримання. Наприклад, поряд із заявами про відповідальне кредитування були виявлені практики неналежної перевірки витрат на проживання, подачі заявок із невідповідною фінансовою інформацією, тощо. Тобто, внутрішні практики фактично змінили нормативні вимоги щодо відповідального кредитування. Це стало сприйматись як нормальне явище. Крім того, на прикладах багатьох справ було виявлено розмиті межі розуміння законного і злочинного в діяльності фінансових установ. Зокрема, йдеться про маніпулювання з базовими відсотковими ставками.

Ще один пласт проблем корпоративної культури бізнес-структур, національних і транснаціональних, в тому числі банків та інших фінансових установ, яскраво продемонстрував більш ніж півторарічний період повномасштабної російської агресії проти України. На російському фінансовому ринку досі залишаються фінансові бізнес-структури, в тому числі із західних країн, наших союзниць. При тому, що ці країни та міжнародні організації запроваджують санкції, в тому числі фінансові, а це норми, яких, як підказує логіка, бізнес-структури також мають дотримуватись. До того ж у їхніх корпоративних кодексах, як правило, декларується відданість демократичним цінностям і принципам, в які геноцидна терористична війна явно не вписується. Тож виникають запитання, наприклад, про те, чи можна вважати участь у наповненні державного бюджету країни-агресора фінансуванням тероризму і як з цим поєднуються задекларовані гуманістичні й демократичні цінності та принципи. Тож вирішення цих питань також потребує суттєвих змін підходів до розуміння суті, змісту, складових і функціоналу корпоративної культури. Раціональною і дієвою відповіддю на ці виклики може бути лише трансформація корпоративної культури у напрямі впровадження правової складової і функції регуляторного механізму.

Найбільшими перешкодами на цьому шляху є вузьке розуміння корпоративної культури, нормативне твердження і жорстке переконання в тому, що корпоративна культура фінансових установ – це їхня внутрішня справа, тому вони самі самостійно визначають її складові. Зовнішній, в тому числі правовий вплив на корпоративну культуру самими корпораціями, установами трактується як надмірне регулювання. Тож вони чинять опір змінам корпоративної культури у напрямі закріплення за нею ролі як регуляторного механізму. Водночас, на думку як багатьох дослідників корпоративної культури, так і слідчих, які розслідували справи банків, без суттєвої зміни корпоративної культури

фінансових установ будь-які регуляторні реформи не будуть ефективними. Стосовно ж фінансових установ, що працюють на російському ринку й наповнюють, в тому числі, військову частину бюджету, проблема має й значну політичну складову. Адже росію поки на міжнародному рівні не визнали країною-спонсором тероризму, а уряди деяких країн заявляли про те, що вони не можуть тиснути на бізнес.

**Висновки.** Сучасне, домінуюче в науковому середовищі розуміння сутності, складових, ролі корпоративної культури, зокрема, фінансових установ, її завдань і функціоналу, явно не відповідає ані соціально-економічній логіці, ані вимогам сучасності. Логічна невідповідність проявляється у фактичній відсутності правової складової корпоративної культури. При тому, що головними регуляторами взаємодій в соціумі є норми права і норми моралі, корпоративна культура, як і корпоративна соціальна відповідальність, що безпосередньо пов'язана із корпоративною культурою, залишають норми права за дужками. Основу корпоративної культури складають цінності, морально-етичні норми, які, дійсно, декларативно закріплюються в корпоративних кодексах і транслиуються в зовнішнє середовище для створення й просування позитивного іміджу, відповідно й питання їх дотримання перебуває лише у морально-етичній площині. Така ситуація робить корпоративну культуру і соціальну відповідальність більше рекламно-іміджевою надбудовою, ніж механізмом, що забезпечує реальну відповідальність за недотримання задекларованих принципів і цінностей і, тим більше, норм права.

Світова фінансова криза, подальші потрясіння в банківських системах багатьох країн виявили головну ваду корпоративної культури фінансових установ – її абсолютну відірваність від норм міжнародного права і національної правової бази, що регулює діяльність фінансових установ. На неправовій сутності корпоративної культури першими акцентували увагу слідчі, які вели справи про порушення банками законів про боротьбу із відмиванням грошей, протидії фінансуванню тероризму, про кредитні маніпуляції та ін. Згодом питання трансформації корпоративної культури у правовому напрямі стало предметом наукового інтересу і досліджень у західному середовищі. Необхідність впровадження правової моделі корпоративної культури одними із перших почали обґрунтовувати австралійські вчені.

Україну також не оминула ані глобальна фінансова криза, ані криза в банківській системі, яка була значно глибшою, ніж в багатьох інших країнах. Низка причин цієї кризи також перебувала у площині порушення законів при тому, що на рівні корпоративної культури теж декларувалася відданість цивілізованим нормам, принципам, цінностям. Проте у вітчизняних наукових дослідженнях проблема правового характеру корпоративної культури, в тому числі, фінансових установ поки не актуалізовані на достатньому рівні.

Вади корпоративної культури фінансових установ, яку дослідники назвали «дефектною» і визнали однією із головних причин глобальної фінансової кризи і потрясінь в національних банківських системах, сама логіка розробки кодексів, в тому числі й корпоративних, вказує на те, що правова складова має бути не лише інтегрована в корпоративну культуру, а стати її фундаментом. Вирішення інших проблем корпоративної культури, лакмусовим папірцем для яких стала війна, також перебуває у площині її правової трансформації і доповнення функціоналу регуляторною складовою. Перший крок на цьому шляху – наукове обґрунтування нагальної необхідності кардинальної правової трансформації корпоративної культури.

#### Література

1. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. 437 p.
2. Deal T., Kennedy A. Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life. New York: Perseus Books Publ., 2000. 232 p.
3. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні : [електронна стаття] / О. Ф. Андросова. - Електронні дані // EIRZNTU (Electronic Institutional Repository of Zaporizhzhya National Technical University). – Запоріжжя, 2015. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/3148>

4. Гриненко А., Іщанова М. Корпоративна культура соціально відповідального банку. Україна: аспекти праці. 2015. №2. С. 11-17. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26836/Uap\\_2015\\_2\\_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26836/Uap_2015_2_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
5. Боднар О. А., Салок С. В. Формування корпоративної соціальної відповідальності банківського сектору в період пандемії. *Modern Economics*. 2021. № 29(2021). С. 17-23. DOI: <https://doi.org/10.31521/modecon>
6. Comino V. 'Corporate Culture' Is The 'New Black' – Its Possibilities And Limits As A Regulatory Mechanism For Corporations And Financial Institutions? *UNSW Law Journal* Volume. 2021. 44(1). P. 295-325. URL: <https://www.unswlawjournal.unsw.edu.au/wp-content/uploads/2021/04/09-Comino.pdf>
7. Haines F. 'Crime? What Crime? Tales of the Collapse of HHH' in Henry N Pontell and Gilbert L Geis (eds), *International Handbook of White-Collar and Corporate Crime* (Springer, 2007). P. 523, 524, 533.
8. Sheedy E., Griffin B. Risk governance, structures, culture, and behavior: A view from the inside. *Corporate governance: international review*. 2018. Volume 26, Issue 1. P. 4-22. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/corg.12200>
9. Beasley M., Branson B., Pagach D. An Evolving Risk Landscape: Insights from a Decade of Surveys of Executives and Risk Professionals / *J. Risk Financial Manag.* 2023, 16(1), 29; DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16010029>
10. 2019 Edelman Trust Barometer Financial Services. URL: [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-04/2019\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Financial\\_Services\\_Report\\_1.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-04/2019_Edelman_Trust_Barometer_Financial_Services_Report_1.pdf)  
*Стаття надійшла до редакції 25.10.2023*  
*Статтю рекомендовано до друку 13.12.2023*

### **Svitlana Topalova**

*Candidate of Political Sciences, Associate Professor  
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"  
V.N. Karazin Kharkiv National University,  
4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine  
e-mail: [svitlana.topalova@karazin.ua](mailto:svitlana.topalova@karazin.ua),  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0453-0418>*

### **Corporate culture of financial institutions: current problems, challenges, and necessary transformations**

**Abstract:** The global financial crisis and subsequent upheavals in the national banking systems of many countries, including Ukraine, demonstrated the obvious imperfection of the modern understanding of the essence, components, and role of corporate culture. Corporate culture, as well as the corporate social responsibility of financial institutions, lacks a legal component. Corporate codes formally declare a number of moral and ethical principles, values, but do not include provisions on the need for financial institutions to comply with the norms of international law and state laws. Corporate culture in this form, as well as corporate social responsibility, mostly perceived as a certain analogue of charity, plays an important part in promoting the image and strengthening the positive reputation of financial institutions. However, they do not contribute to the awareness of responsibility for compliance with laws as the foundation of corporate culture, corporate social responsibility in the activity of business structures in the financial sector.

As the main causes of global financial crises and those in national banking systems, lawyers and researchers of corporate culture named corporate dishonesty, violation of legal norms by banks, respectively, improper management. Such corporate culture, which lacks a legal component, does not fulfill the role of a legal regulatory mechanism, was called "defective." It not only does not draw a clear line between legal and illegal activities of financial institutions and allows financial manipulation but also does not perform the main functions of strengthening a positive reputation and increasing trust in financial institutions and the financial sector as a whole. Moreover, in the conditions of a crisis, it destroys this trust.

The article examines the main approaches to expanding the interpretation and components of the corporate culture of financial institutions, substantiates the need for its transformation in the direction of introducing the legal component as the basis of corporate culture and responsibility.

**Keywords:** *financial institutions, banks, corporate culture, legal component, responsibility, corporate social responsibility.*

JEL Classification: A13

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0

**For citation:** Topalova S. Corporate culture of financial institutions: current problems, challenges, and necessary transformations. *Financial and credit systems: prospects for development*. №4(11) 2023. P. 48-56. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-06> [in Ukrainian]

### **References**

1. Shein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
2. Deal, T., & Kennedy, A. (2000). *Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books Publ.
3. Androsova, O. F. (2015). Definition and essence of corporate culture in modern management [Electronic article]. Electronic Institutional Repository of Zaporizhzhya National Technical University. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/3148> [in Ukrainian]

4. Grinenko, A., & Ishchanova, M. (2015). Corporate culture of a socially responsible bank. *Ukraine: Aspects of Work*, 2, 11-17. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26836/Uap\\_2015\\_2\\_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26836/Uap_2015_2_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [in Ukrainian]
5. Bodnar, O. A., & Salyuk, S. V. (2021). Formation of corporate social responsibility of the banking sector during the pandemic. *Modern Economics*, 29(2021), 17-23. DOI: <https://doi.org/10.31521/modecon> [in Ukrainian]
6. Comino, V. (2021). 'Corporate Culture' Is The 'New Black' - Its Possibilities And Limits As A Regulatory Mechanism For Corporations And Financial Institutions? *UNSW Law Journal*, 44(1), 295-325. URL: <https://www.unswlawjournal.unsw.edu.au/wp-content/uploads/2021/04/09-Comino.pdf>
7. Haines, F. (2007). 'Crime? What Crime? Tales of the Collapse of HIH' in Henry N Pontell and Gilbert L Geis (eds), *International Handbook of White-Collar and Corporate Crime* (Springer), 523, 524, 533.
8. Sheedy, E., & Griffin, V. (2018). Risk governance, structures, culture, and behavior: A view from the inside. *Corporate Governance: International Review*, 26(1), 4-22. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/corg.12200>
9. Beasley, M., Branson, V., & Pagach, D. (2023). An Evolving Risk Landscape: Insights from a Decade of Surveys of Executives and Risk Professionals. *Journal of Risk Financial Management*, 16(1), 29. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16010029>
10. Edelman. (2019). *Edelman Trust Barometer Financial Services*. URL: [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-04/2019\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Financial\\_Services\\_Report\\_1.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-04/2019_Edelman_Trust_Barometer_Financial_Services_Report_1.pdf)

The article was received by the editors 25.10.2023

The article is recommended for printing 13.12.2023



## Управління фінансово-кредитними системами та соціально-гуманітарна компонента їх розвитку

### Management of financial and credit systems and the socio-humanitarian component of their development

DOI: [10.26565/2786-4995-2023-4-07](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-07)

УДК 336.71

**Nataliia Iziuntseva**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"  
of V. N. Karazin Kharkiv National University,  
4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine  
e-mail: [diknat1972@gmail.com](mailto:diknat1972@gmail.com)  
ORCID ID: [0000-0002-1162-9352](https://orcid.org/0000-0002-1162-9352)*

**Mariia Kardash**

*1<sup>st</sup> year student (Master's degree),  
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"  
of V. N. Karazin Kharkiv National University,  
4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine  
e-mail: [marijakardashjob@gmail.com](mailto:marijakardashjob@gmail.com)  
ORCID ID: [0009-0004-6154-675X](https://orcid.org/0009-0004-6154-675X)*

#### Study of areas for improving management in banking institutions: socio-psychological aspects

**Abstract:** This article addresses the crucial issue of enhancing the efficiency of banking institutions by focusing on the socio-psychological aspects of management. Acknowledging the significance of people in the banking sector, comparable to the monetary value of the bank's capital, necessitates an exploration of socio-psychological factors as pivotal contributors to the productivity of bank staff. Emphasizing the need to study a relatively independent type of relationship among employees within one organization, this research aims to identify the most influential socio-psychological factors affecting the performance of bank employees, ultimately revealing areas for improvement in banking institution management.

In today's dynamic labor market, a modern, highly qualified specialist, even without a leadership role, can thrive by actively engaging with colleagues and management, possessing essential communication skills. The study of personnel management, considered one of the most vital disciplines in management, is instrumental in fostering such qualities. A proficient leader must possess the ability to articulate a desirable social future and effectively predict its realization – a crucial initial step in management.

Utilizing surveys as an effective and accessible method of sociological research, this study comprehensively investigates the social environment, team dynamics, and the intricacies of social relations within the banking institution. The survey enables an examination of the organization as a holistic system, delving into the root causes of challenges, and proposing strategies to enhance the management system.

The primary objective of this study is to elucidate the necessary intentions for forming a competitive and highly qualified staff in today's labor market. By leveraging socio-psychological aspects of management, this paper demonstrates how strategic management practices can create conditions conducive to elevating the quality of work, enhancing production efficiency, increasing profits, and substantially improving overall organizational performance.

**Keywords:** *bank staff, team formation, personnel management, adaptation, collective climate.*

**For citation:** Iziuntseva N., Kardash M. Study of areas for improving management in banking institutions: socio-psychological aspects. Financial and credit systems: prospects for development. №4(11) 2023. P. 57-66. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-07>



**Introduction:** In the period of economic reforms, there has been a significant inflow of labor into the financial and credit sector, with banking institutions playing a major role. A study of the existing management practices in this sector of the economy shows that most domestic banks have focused on such areas as financial management and security, but such an effective method of increasing the productivity of bank employees, like the study of the social and psychological climate in the team, is hardly used. Thus, in the banking sector, attention to people is no less valuable than the bank's capital, which has a monetary value in the balance sheet and therefore requires the study of the social and psychological aspects of management as the most important factor affecting the productive activity of bank employees.

**Analysis of recent research:** Ukrainian scientists M. Logunova, M. Melnyk, N. Nyzhnyk, L. Pashko, and others have studied individual components of management, but their social and psychological aspect has not been studied sufficiently. This leads to significant miscalculations in the personnel policy of the management bodies of a banking institution. Therefore, in the authors' opinion, it is necessary to study a relatively independent specific type of relationship between employees of one organization.

**The purpose of the study:** The purpose of this article is to study the most influential socio-psychological factors of bank employees' work and to propose ways to improve bank personnel management based on the systematization of the results of a survey conducted in banking institutions of the Kharkiv region.

**The main part:** In the 21st century, the success of any organization is increasingly dependent on its employees. This is reflected in the field of science and education by the rapid development and widespread dissemination of knowledge in the field of human resources management. In countries with developed market economies, the study of the discipline "Human Resources Management" has long been not only the most important part of the training of managers at all levels but also a necessary component of higher education in general.

A modern highly qualified specialist, even if he or she is not a manager, can fully express himself or herself in work only by actively interacting with colleagues and management, possessing the necessary culture of communication. The study of human resources management as one of the most important management disciplines can help him in this [1].

Bank staff is a set of permanent employees who have undergone the necessary professional training and/or have practical experience in a financial institution. Banking work in the development of market relations has become significantly more complex, forcing employees to show responsibility, initiative, analytical thinking, and creativity. These qualities require employees to maximize their efficiency, realize and develop their potential and abilities.

Methods (aspects) of personnel management are methods of influencing teams and individual employees in order to coordinate their activities in the course of the organization's functioning.

Science and practice have developed three groups of aspects of HR management:

1. Administrative.
2. Economic.
3. Social and psychological.

The relevance of the study is that social and psychological aspects of personnel management have an indirect nature of managerial influence. It is impossible to rely on the automatic action of these methods, and it is difficult to determine the strength of their influence on the final effect.

The social and psychological aspects of management are based on the use of the social management mechanism (system of relationships in the team, social needs, etc.). The specificity of these aspects lies in a significant share of the use of informal factors, interests of the individual, group, team in the process of personnel management.

Although the socio-psychological aspects of HR management are indirect in terms of their impact on employees, in some cases, their managerial influence is not inferior to the economic and administrative aspects of HR management [1].

The success of responsible employees is based on the psychological preparation of bank employees, collective motivation for mutual cooperation, and an optimal management style. Methods of effective inflow of bank personnel into the activities of the bank can be divided into 3 main groups (Fig. 1) [2]:

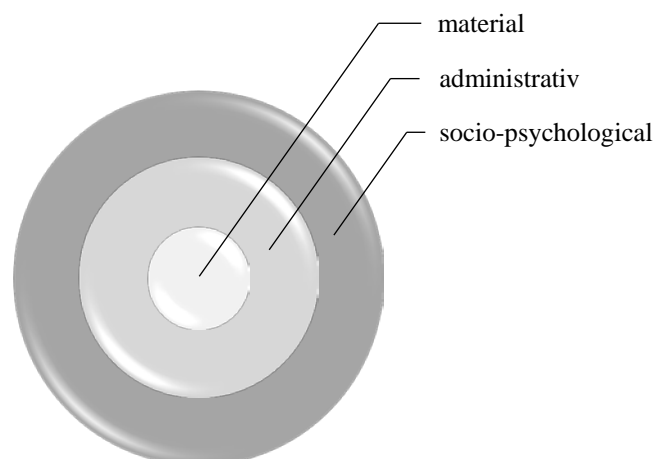


Figure 1. Methods of influencing the activities of bank staff

The main place among the methods of influencing personnel is occupied by material ones, the tools of which are salaries, bonuses, material benefits, and payments. Since they are aimed at meeting the basic human needs of Maslow's pyramid - physiological needs - they are the most influential means of stimulating employees to work effectively.

Administrative practice consists in the enforcement of rules, instructions, disciplinary requirements, and decisions of senior management. They are a prerequisite for establishing the relationship between employer and employee.

Socio-psychological methods are a system of means of influencing the processes of formation and development of labor collectives and individual employees, interests, incentives, social tasks, and include social norms that establish rules of behavior, measures to maintain social justice in the team, harmonize social relations between employees, and establish a favorable psychological climate. They play an equally important role in human resources management, as a modern manager has to spend a lot of energy and precious time to unite the workforce into a single team and motivate it to achieve high results.

Many scientists, researchers of social management and socio-psychological aspects of personnel management, in particular, note that social management as a set of scientific knowledge, special methods, and techniques is aimed at highlighting the social aspects of all processes taking place in society and solving social problems.

A manager must be able to formulate the social future that is desirable to achieve, to achieve - that is, to be able to foresee. Predicting the future with the help of special techniques is the first stage of managerial activity.

One of the main advantages of teamwork is the invention of a synergy effect so that the total efforts of teams exceed the sum of the efforts of its individual employees. The main advantages of teams lie in their ability to respond flexibly to changes in the business environment and develop rapidly. Team members understand the bank's goals better than others and try to make every effort

to achieve them. Each employee is aware of his or her responsibility for the fulfillment of other tasks.

In addition, the team plays an important role in a person's life, providing them with the opportunity to satisfy social needs - communication, interaction, involvement in a particular society, and taking on some of their concerns about safety and well-being. It also affects the development and formation of a person as a personality, the formation of his or her worldview and value system.

Finance and taxation play an important role in human resource management. The financial policy reflects the impact of internal and external factors and concerns all aspects of business activities - production, research and development, material and sales. The taxation system should solve the following tasks: to facilitate the business activity of the enterprise, to increase the volume of production, to increase the interest of employees in the results of work, to encourage enterprises to use the main production funds efficiently, to ensure the formation of a budget in the amount sufficient to finance public expenditures and perform its functions, to reduce non-productive costs, to minimize production stocks [3].

Thus, for domestic enterprises to survive in the current financial and economic crisis, they must employ highly qualified employees motivated by the necessary effective incentive system that directs the activities of personnel to achieve the organization's goals using efficient methods. Economic methods are recognized as the most effective.

A factor that helps to stabilize relations in a modern team in a banking institution is skillful management: finding a common language with subordinates, taking an interest in their problems, delegating authority, rallying around them using intelligence and experience, creating a special atmosphere of job satisfaction that helps to maximize the employee's capabilities - that is, ensuring a favorable social and psychological climate in the team.

The socio-psychological climate is a state of interpersonal relations, which is manifested in a set of psychological conditions that facilitate or impede the productive activity of the team. To study the socio-psychological climate in banking institutions, we will evaluate it at 3 levels of relationships [4]:

1. Vertical relationships between team members (perception of the team leader and the degree of his/her involvement in management, satisfaction of team members with management).
2. Horizontal relationships between team members (team cohesion, nature of interpersonal relationships, types and methods of conflict resolution).
3. Attitude to work (job satisfaction, professional performance, etc.). Attitudes to work in the study of the psychological climate are investigated at two levels: overall job satisfaction (nature of work, conditions, salary, etc.) and intention to continue working in this department.

As the most effective and affordable method of sociological research, we used a survey, which is completely objective, although it requires significant time to obtain results. The survey allows us to study the social environment, social ties, consider the team as an integral system, investigate the causes of problems and their consequences, and identify areas for improving the management system. Questionnaires have a significant advantage over other research methods, as they do not involve the direct influence of the researcher on the respondent and increase the objectivity, quality, and reliability of the results [5]. To study the socio-psychological methods of management, the authors have developed a questionnaire that covers issues related to three levels of relationships in the system of assessing the socio-psychological aspects of activity in the team of a banking institution.

The information base of the study included banks in the Kharkiv region - UkrSibbank, official reports of Alfa-Bank JSC, SEB Bank, State Savings Bank of Ukraine JSC, Raiffeisen Bank Aval JSC, and others. The sample had a special age composition: 23-25 years old - 41% of respondents; 26-33 years old - 54% of respondents; 34-40 years old - 5% of respondents. Taking into account the age of the respondents, it can be concluded that the socio-demographic characteristics of the group are mainly short-term experience in the bank.

To characterize the socio-psychological climate in banking institutions, we will start with the basic level - determining the attitude of bank employees to their work. First of all, the degree of job satisfaction is expressed through the correspondence of professional motives, intentions, and desires of employees to the real situation. The predominant main intentions were such moral and ethical motives as career opportunities and job prestige, as well as dreams and vocation, family circumstances, and family traditions (Table 1).

*Table 1. Motives for choosing a profession by bank employees*

Prestige of the job	57%
Opportunity for career growth	64%
Family traditions	5%
Dreams, mission	20%
Family circumstances	14%

Financial, i.e. material, motives, such as the amount of financial support, benefits, and advantages of employment, were expressed minimally. The main ones were the desire for self-realization and self-development and the disclosure of their abilities. It can be said that their intentions were almost realized, as the majority of respondents (57%) are still satisfied with their jobs, but 13% found it difficult to answer, and 37% of respondents admitted that they were dissatisfied with their jobs.

The bank's employees know and objectively assess the specifics of performing their assigned tasks. Awareness of the high level of responsibility, qualifications, and communication skills encourages employees to improve their professional training.

52% of respondents consider their work to be interesting, so attempts at self-development require support in the system of planned professional training. For 40% of respondents, the work they do is challenging, which can be explained by the high level of intensity and stress in the bank. Professional activity is considered prestigious and promising by 37% and 23%, respectively, due to their desire for career growth and high status.

The overwhelming majority of respondents have maintained a psychological state of readiness for high workload and responsibility due to the development of adaptive abilities - 91% of respondents feel able to work and ready to fulfill their obligations in accordance with their powers. However, according to the survey, 48% have manifestations of increased fatigue and nervous tension (Table 2). This situation requires the introduction of psychological rehabilitation and measures for bank staff:

*Table 2. Adaptive abilities of bank employees*

How are you feeling these days?		
Nervous	Often	5%
Tired	Often	48%
Depressed	Often	7%
Indifferent	Never	42%
Excited	Often	25%
Vigorous	Often	39%
Able to work	Often	91%
Pessimistic	Never	53%

Half of the employees expected more from their work in the bank, which is due to a lack of initial ideas about the future type of professional activity and unpreparedness to endure difficulties. Among the main reasons that negatively affect the work of a bank employee are low salaries, high

labor intensity and tension, lack of free time and overtime, lack of understanding with management, and others (Table 3).

*Table 3. Factors of negative impact on the work of bank employees*

Lack of free time	42%
Mismatch of qualifications with the level of work	7%
Uncomfortable workplace	6%
Negative relationships in the team	7%
Insufficient training of personnel	8%
Lack of social benefits	13%
Lack of understanding with management	25%
Lack of career development	18%
Organization of work	5%
High labor intensity and tension	37%
The state of logistics	7%
Low wages and salaries	94%

Under the influence of the real situation of professional activity, needs usually transform and the system of values is adjusted. However, the main motive of bank employees at work has not changed and is not to ensure an adequate financial position, but, above all, to achieve a professional career (Table 4). Achieving recognition and respect in the team is also an important task for a bank employee.

*Table 4. The main motives of employees in a banking institution*

Ensure proper financial condition	28%
Achieve a professional career	85%
Achieve recognition and respect in the team	24%
Not yet decided	7%

Given the same material incentives, bank employees would primarily prefer a job where there is an opportunity to make a career (33%), a job that allows for professional development and self-development (24%), and interesting and creative work (23%). Equally important for respondents are factors such as working in a prestigious institution (13%), work that does not cause physical fatigue and with proper working conditions, work where the team has good relations, where management treats staff well, work that provides social benefits, benefits to people, and is close to their place of residence (7% respectively).

Among the work values, good earnings (70%) remain the first among bank employees, as well as for the majority of the employed population in Ukraine, followed by self-development, knowledge, training, and quiet work (42% of respondents each). Equally important work values for employees of the institution are excellence in work, freedom and absence of pressure, and health (36% each), creativity (27%), spiritual enrichment (18%), participation in management (17%), and active social contacts (12%).

To characterize the social and psychological aspects at the second level, we will analyze the relations between employees horizontally. The activities of bank employees have a pronounced collective character due to the specifics of banks serving their customers and providing a wide range of banking services. The main qualities of teams in banking institutions are high responsibility and discipline, as well as mutual assistance and cohesion (Table 5).

*Table 5. Characteristics of the team in a banking institution*

The main qualities of your team are evaluated:		
Responsibility	High	60%
Mutual assistance	Medium	43%
Discipline	High	58%
Cohesion	Medium	37%

The horizontal stability of relationships in the team is characterized by the average level of development of relationships created in the process of intensive professional activity and organization of leisure. In the context of work, the issues of psychological compatibility of employees, building trust and mutual assistance in performing assigned tasks are of particular importance. Collective relations between employees are formed on the basis of personal perceptions of the psychological qualities of their colleagues. The main qualities valued by bank employees in their colleagues are responsibility, organization, communication skills, and others (Table 6):

*Table 6. Attitude of bank employees to colleagues*

Diligence	26%
Kindness	18%
Accuracy	5%
Sociability	37%
Discipline	20%
Balance	7%
Openness	19%
Honesty	19%
Dedication	6%
Intelligence	17%
Courage	4%
Knowledge of the business	62%
Organization	40%
Seriousness	24%
Responsibility	78%

According to the respondents, the following factors contributed to the success of the banking institution's teamwork: shared values (62%), mutual trust (39%), additional skills (36%), as well as goals (20%) and rewards (5%).

Assessment of the third level of socio-psychological aspects of management involves analyzing the attitude of employees to the general manager and their satisfaction with management. The specifics of the work require maintaining clear leadership of the group in the performance of professional duties, coordination of actions, compliance with instructions and guidelines, staff responsibility, and mutual trust. The nature of the activity requires the use of management methods in which the requirements for ensuring discipline are consistent with collective responsibility, trust, and independence in the actions of each member of the group. Good management in the performance of professional work is supported by frank relationships in everyday activities. The requirements for the head of the respective department are explained by the high degree of moral and legal responsibility for the completeness of the tasks:

Table 7. Attitude of bank employees to their management

What qualities are characteristic of your direct supervisor?	
Well respected in the team	52%
Tries to ensure qualified assistance	64%
Able to show interest and attention to subordinates	30%
Regularly consults with the team	23%
Able to maintain proper discipline	62%
Listens to his subordinates	33%
Believes that the main thing is the result and quality of work	55%
Makes decisions single-handedly	11%
Performs the duties responsibly and proactively	16%
Strongly critical to subordinates	14%
Knows how to order in such a way that you want to carry out it	8%
Encourages employees to work independently	35%

According to the survey results, heads of departments of banking institutions are characterized by high discipline and quality of work, and employees generally treat their managers with respect (Table 7).

In order to maintain a stable social and psychological climate in the team, management should organize corporate events. They help not only to build relationships between employees but also inspire confidence in each member of the organization in their participation, involvement in the goals, and mission of the banking institution.

According to the respondents, the most common corporate events are birthday celebrations at work (84%), bank birthdays (65%), seminars and trainings (58%), rewarding the best employees (46%), corporate events and parties (29%), and conferences (21%). The main suggestions of bank employees for improving social and psychological management methods are material incentives (salary increases, bonuses) and establishing relationships in the team (social justice in the department, opportunities to advance in the career ladder, respect for employees by management, friendly relations between employees, etc.).

Conclusions. Management with the use of social and psychological aspects can create prerequisites for changing the quality of work, increasing production efficiency, increasing profits, and significantly improving the organization's performance.

Thus, the conducted study of the most influential socio-psychological factors in the work of bank employees made it possible to identify areas for improving management in a bank. In our opinion, such directions may be:

- Consideration and satisfaction of subordinates' needs for recognition of their professional activities by managers;
- Developing individual approaches to subordinates among managers, taking into account the social and psychological characteristics of the bank's employees;
- Conducting additional activities for internal enrichment of management work (motivation for joint activities and search for optimal interaction, a sense of involvement in a common cause, etc.);
- Creating conditions for raising the level of professionalism, healthy competition, and professional growth;
- Increasing salaries to a level not less than that of commercial organizations.

Thus, the realization of these intentions is necessary for the formation of an effective composition of bank employees who must be competitive and highly qualified in the modern labor market. This area requires further research to fully describe the socio-psychological factors of banking employees in Ukraine.



#### References

1. Socio-psychological aspects of personnel management. (n.d.). Retrieved from <https://works.doklad.ru/view/OOuRmrPGifo/all.html> (access date: 10/15/2023).
2. Kuzmin, O. E., & Kolodiychuk, A. V. (2011). Methodological aspects of the formation of motivational foundations in personnel management. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 21(2), 313-319. (access date: 15.10.2023).
3. Methodological aspects of the formation of motivational foundations in personnel management. (2011). Retrieved from [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21\\_2/313\\_Kuz.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_2/313_Kuz.pdf) (access date: 15.10.2023).
4. Vodnik, V. (2009). The structure of the social and psychological climate of the team, ways of its regulation and formation. *Bulletin*, 5, 36-70. (access date: 15.10.2023).
5. Savchenko, B. G., & Bokovykova, Yu. V. (2007). Study of personnel management by the questionnaire method. *Actual Problems of Public Administration: Collection of Scientific Works of the Odesa Regional Institute of State Administration*, 186-193. (access date: 15.10.2023).
6. Voytenko, L. (2010). Socio-psychological aspects of personnel management in conditions of economic crisis. *Development Management*, 13(89), 105-106. (access date: 15.10.2023).
7. Mescon, M., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Fundamentals of Management*. Harper & Row, 772-777. (access date: 15.10.2023).
8. Kuzmin, O. E., & Kolodiychuk, A. V. (2011). Methodological aspects of the formation of motivational foundations in personnel management. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 21(2), 313-319. (access date: 15.10.2023).
9. Ruliev, V. A., Gutkevich, S. O., & Mostyanska, T. L. (2012). *Personnel Management: Tutorial*, 308-310. (access date: 15.10.2023).
10. Amosov, O. Yu. (2008). Enterprise personnel management in conditions of economic crisis. *Development Economics*, 4(48), 80-82. (access date: 15.10.2023).

The article was received by the editors 27.09.2023

The article is recommended for printing 07.11.2023

#### **Ізюмцева Наталія**

к.е.н., доцент,

Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

Майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

e-mail: [diknat1972@gmail.com](mailto:diknat1972@gmail.com)

[ORCID ID: 0000-0002-1162-9352](https://orcid.org/0000-0002-1162-9352)

#### **Кардаш Марія**

студентка I курсу (магістерський ступінь),

Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

Майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

e-mail: [marijakardashjob@gmail.com](mailto:marijakardashjob@gmail.com)

[ORCID ID: 0009-0004-6154-675X](https://orcid.org/0009-0004-6154-675X)

#### **Дослідження напрямків вдосконалення управління в банківських установах: соціально-психологічні аспекти**

**Анотація.** У статті розглядається питання успішної роботи банківських установ за рахунок підвищення ефективності праці в банківській сфері. Зокрема, розглядаються соціально-психологічні аспекти управління як найважливіші умови продуктивності персоналу банку. У банківській сфері увага до людини не менш цінна, ніж капітал банку, який має грошову оцінку в балансі і тому вимагає необхідності вивчення соціально-психологічних аспектів управління як найважливішого фактора, що впливає на продуктивну діяльність робітників банку. Слід зазначити, що необхідно досліджувати відносно самостійний специфічний тип взаємин між співробітниками однієї організації. Проведене дослідження найвпливовіших соціально-психологічних факторів у роботі банківських службовців дасть змогу з'ясувати напрямки вдосконалення управління в банківській установі. Сучасний висококваліфікований фахівець, навіть якщо він не є керівником, може повноцінно проявити себе в роботі, тільки активно взаємодіючи з колегами і керівництвом, володіючи необхідною культурою спілкування. Допомогти йому в цьому може вивчення управління персоналом як однієї з найважливіших управлінських дисциплін. Керівник повинен вміти формулювати соціальне майбутнє, якого бажано досягти, досягти - тобто вміти передбачити. Передбачення майбутнього за допомогою спеціальних прийомів - це перший етап управлінської діяльності. Як найбільш ефективний та доступний метод соціологічного дослідження ми використовуємо опитування, яке є цілком об'єктивним. Опитування дає змогу вивчити соціальне середовище, соціальні зв'язки, розглянути колектив як цілісну систему, дослідити причини проблем та їх наслідки, з'ясувати напрямки вдосконалення системи управління. У цьому дослідженні ми з'ясуємо реалізація яких намірів необхідна для формування ефективного складу банківських службовців, які повинні бути конкурентоспроможними та висококваліфікованими на сучасному ринку праці. У цій роботі буде продемонстровано як управління з використанням соціально-психологічних аспектів може створити передумови

для зміни якості роботи, підвищення ефективності виробництва, збільшення прибутку та значного поліпшення роботи організації.

**Ключові слова:** персонал банку, формування колективів, управління персоналом, адаптація, колективний клімат.

Формули: 0; рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 10.

**Для цитування:** Iziuntseva N., Kardash M. Дослідження напрямків вдосконалення управління в банківських установах: соціально-психологічні аспекти. *Financial and credit systems: prospects for development* №4(11) 2023. С. 57-66. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-05>

#### Література

1. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом. URL: <https://works.doklad.ru/view/OOuRmrPGifo/all.html>
2. Кузьмін О. Є., Колодійчук А.В. Методологічні аспекти формування мотиваційних основ в управлінні персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.2. С.313-319.
3. Методологічні аспекти формування мотиваційних основ в управлінні персоналом. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21\\_2/313\\_Kuz.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_2/313_Kuz.pdf)
4. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. 2009. № 5. С. 36-70.
5. Савченко Б. Г., Боковикова Ю. В. Дослідження управління персоналом методом анкетування. Актуальні проблеми державного управління. *Збірник наукових праць Одеського регіонального інституту державного управління*. 2007. С. 186-193.
6. Войтенко Л. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах економічної кризи. *Управління розвитком*. 2010. №13(89). С.105-106.
7. Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Fundamentals of Management*. Harper & Row. 1988. С. 772-777.
8. Кузьмін О. Є., Колодійчук А.В. Методологічні аспекти формування мотиваційних основ в управлінні персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.2. С. 313-319.
9. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостянська Т. Л. Управління персоналом. *Навчальний посібник*. 2012. С. 308-310.
10. Амосов О. Ю. Управління персоналом підприємства в умовах економічної кризи. *Економіка розвитку*. 2008. № 4 (48). С. 80-82.

Стаття надійшла до редакції 27.09.2023

Статтю рекомендовано до друку 07.11.2023

Наукове видання

**ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ СИСТЕМИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

**Збірник наукових праць**

Випуск 4(11)2023

Українською та англійською мовами

Підписано до друку 28.12.2023. Формат 60x84/8.  
Обл.-вид. арк. 8,0. Ум. друк. арк. 6,4. Наклад 100 пр.  
Замовлення № 23/23.

Видавець і виготовлювач  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.  
61022, Харків, майдан Свободи, 4,  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.09

Видавництво Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна  
Тел. +38-057-705-24-32