

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-65>

УДК 336.717

АЛЕКСІН Гліб

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0003-2586-5986>email: aleksin.glib@kneu.edu.ua

СТАЩУК Дмитро

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

email: dstashchuk@kneu.edu.ua

СТЕЙКХОЛДЕРИ ІНВЕСТИЦІЙНО-БАНКІВСЬКИХ ТРАНЗАКЦІЙ В ПРИЗМІ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Інвестиційно-банківські транзакції мають ключову роль в економічному механізмі. Успішність інвестиційно-банківської транзакції в сучасному волатильному середовищі може бути підтримана за рахунок орієнтації на стейкхолдерів і управління створюваною вартістю. Метою статті є визначення потреб і мотивацій учасників інвестиційно-банківських операцій у контексті вартісно-орієнтованого підходу в ключі захисту прав інвесторів. Стаття аналізує вплив груп стейкхолдерів на перебіг інвестиційно-банківських транзакцій. Акцентовано, що задоволення інтересів компаній-клієнтів, інвесторів та регуляторів відіграє ключову роль не лише на етапі перед-М&А, але й у процесі інтеграції та розвитку бізнесу після М&А. Виділено ключові потреби та мотивації, які впливають на участь стейкхолдерів у інвестиційно-банківських транзакціях. Компанії-клієнти потребують доступу до капіталу, експертизи та мінімізації транзакційних витрат. Інвестиційні банки сприяють залученню капіталу та надають консультації щодо управління бізнесом, що допомагає знизити витрати та підвищити ефективність операцій. Інвестори орієнтовані на отримання позитивного фінансового результату, безпеку своїх інвестицій та прозорість умов транзакцій, що включає зниження ризиків та наявність механізмів захисту прав власності. Регулятори та інфраструктура ринку прагнуть дотримання нормативно-правової бази, стабільності ринку та захисту прав інвесторів, забезпечуючи рівні правила гри та сприяючи справедливості на ринку. Ефективне управління стейкхолдерами досягається через прозорість, транспарентність та дотримання рівних правил гри. Інструменти управління вартісно-орієнтованого підходу сконцентровані на консультативні послуги, оптимізацію транзакційних витрат, фінансову комунікацію та дотримання нормативно-правової бази. Поєднання інтересів клієнтів, інвесторів та регуляторів створює механізми, що захищають права інвесторів, сприяють стабільному розвитку ринку та забезпечують довгострокову економічну вигоду для всіх учасників. Подальші перспективи дослідження включають вивчення системи ключових показників ефективності для цифровізації процесу управління стейкхолдерами у контексті вартісно-орієнтованого підходу.

Ключові слова: стейкхолдери; інвестиційний банкінг; вартісно-орієнтоване управління; захист прав інвесторів; фінансова комунікація.

ALEKSIN Glib, STASHCHUK Dmytro

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

INVESTMENT BANKING TRANSACTION'S STAKEHOLDERS UNDER VALUE- BASED MANAGEMENT

Investment banking transactions play a crucial role in the economic mechanism. The success of investment banking transactions in today's volatile environment can be supported through stakeholder orientation and value creation management. This paper's aim is to identify the needs and motivations of participants in investment banking operations in the context of a value-oriented approach, focusing on investor rights protection. Paper analyzes the impact of stakeholder groups on the course of investment banking transactions. It is emphasized that satisfying the interests of client companies, investors, and regulators is key not only in the pre-M&A stage but also in the integration and development phases post-M&A. The key needs and motivations that influence stakeholder participation in investment banking transactions are highlighted. Client companies require access to capital, expertise, and the minimization of transaction costs. Investment banks facilitate capital raising and provide business management advisory services, helping to reduce costs and improve operational efficiency. Investors are focused on obtaining positive financial outcomes, the security of their investments, and the transparency of transaction conditions, which include risk reduction and the presence of property rights protection mechanisms. Regulators and market infrastructure aim for compliance with the regulatory framework, market stability, and investor rights protection, ensuring a level playing field and promoting market fairness. Effective stakeholder management is achieved through transparency, adherence to equal rules, and value-oriented management tools concentrated on advisory services, transaction cost optimization, financial communication, and regulatory compliance. The alignment of the interests of clients, investors, and regulators creates mechanisms that protect investor rights, foster market stability, and ensure long-term economic benefits for all participants. Future research prospects include studying a system of key performance indicators for the digitalization of stakeholder management processes in the context of a value-oriented approach.

Keywords: stakeholders; investment banking; value-oriented management; investor rights protection; financial communication.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному економічному механізмі інвестиційно-банківські транзакції обіймають центральну роль у функціонуванні фінансового та реального секторів. Стейкхолдерський підхід до інвестиційно-банківських транзакцій являє комплексне явище, яка дозволяє оптимізувати прийняття управлінських рішень коротко- та довгострокового характеру через балансування потреб різних стейкхолдерів. Такий

підхід забезпечує більш стійкий та довгостроковий економічний розвиток мікро- та макрорівня, оскільки сприяє скороченню інтенсивності корпоративних конфліктів, підвищенню рівня довіри та збереженню репутації економічних агентів. Ключовим в даному контексті стає забезпечення створення вартості для акціонерів і стейкхолдерів. Дієвим інструментом в даному контексті є підхід вартісно-орієнтованого управління, що охоплює різнонаправлені управлінські рішення в рамках створення вартості для стейкхолдерів. Відповідно важливо дослідити концептуальні засади стейкхолдерського підходу в застосуванні в інвестиційно-банківських транзакціях з акцентом на ключові задачі економічного механізму України на сучасному етапі, а саме захист прав інвесторів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематиці стейкхолдерського підходу в управлінні інвестиційно-банківськими транзакціями та його впливу на різні складові економічного механізму як в фінансовому секторі, так і за його межами присвячено масив робіт українських і зарубіжних дослідників. Liaw K. [1] аналізує бізнес-модель інвестиційного банкінгу, охоплюючи основні аспекти та функції цієї галузі. Автор розглядає структуру, операційні процеси та регуляторне середовище інвестиційних банків, акцентуючи на ключовій ролі взаємодії зі стейкхолдерами для забезпечення довгострокового успіху бізнес-моделей інвестиційних банків. Painter R. [2] досліджує етичні аспекти діяльності інвестиційних банків. Автор аргументує, що інвестиційні банкіри повинні діяти не лише в інтересах своїх клієнтів, але й враховувати вплив своїх рішень на ширшу громадськість та фінансову систему в цілому. Окремо підкреслюється необхідність дотримання високих етичних стандартів для запобігання фінансовим кризам та збереження довіри до фінансових інституцій. An J., Di H., Yao M. [3] розглядають внутрішній механізм управління стейкхолдерами і його вплив на корпоративну соціальну відповідальність фінансових установ. Автори застосовують теорію ігор для аналізу взаємодії між різними стейкхолдерами всередині організації, включаючи акціонерів, менеджмент, співробітників та клієнтів. Дослідження вказує, що ефективне управління стейкхолдерами може суттєво підвищити рівень корпоративної соціальної відповідальності фінансових установ, що, у свою чергу, позитивно впливає на їхню репутацію та довіру з боку громадськості. Gao Y. та ін. [4] досліджують роль захисту інвесторів у ключі активності на ринку M&A. Аналізується, як правові та регуляторні механізми захисту інвесторів впливають на довіру та стабільність інвестиційних відносин. Дослідження показує, що країни з високим рівнем захисту інвесторів мають більш стабільні та дохідні інвестиційні відносини, що позитивно впливає на динаміку економічного розвитку та фінансову стабільність економіки на макро-рівні. Leung W., Song W., Chen J. [5] досліджують вплив орієнтації фінансових установ на підтримання відносин зі стейкхолдерами в ключі фінансової стабільності. Аналізується, як різні підходи до управління, орієнтовані на інтереси акціонерів, клієнтів, працівників та інших стейкхолдерів, можуть вплинути на здатність витримувати фінансові кризи. Дослідження виявило, що організації, які приділяють більше уваги інтересам стейкхолдерів, демонструють більшу стійкість в контексті фінансових криз мікро- та макро-рівня, знижуючи ризики банкрутства установи та підтримуючи стабільність фінансової системи в цілому. Palmer M., Quinn B. [6] досліджують, як інвестиційні банки взаємодіють із різними стейкхолдерами, включаючи клієнтів, постачальників, акціонерів та регуляторів, у процесі діяльності на міжнародному ринку інвестиційно-банківських послуг. Робота підкреслює важливість встановлення та підтримки довірчих відносин з цими сторонами для забезпечення успіху та стабільності міжнародних роздрібних операцій. Al-Shamali F., Sharif A., Irani Z. [7] розглядають теорію стейкхолдерів у контексті ісламського банкінгу. Автори аналізують, як концепції та принципи ісламського банкінгу можуть бути інтегровані з теорією стейкхолдерів для створення більш етичної та соціально відповідальної фінансової системи. Дослідження підкреслює, що ісламський банкінг акцентує не лише на максимізації прибутку, але й на забезпеченні соціальної справедливості та благополуччя широкого кола стейкхолдерів, включаючи клієнтів, співробітників, громадськість. Islam K., Bhuiyan A. [8] досліджують взаємозв'язок між принципами нагляду ісламського банкінгу та теорією стейкхолдерів. Акцентовано, що відповідні принципи нагляду відіграє ключову роль у забезпеченні етичності та соціальної відповідальності ісламських фінансових інституцій. Така структура не лише контролює відповідність фінансових продуктів і послуг відповідним принципам, але й сприяє більшій прозорості та відповідальності перед стейкхолдерами. Наводяться приклади, як дані принципи можуть сприяти вирішенню конфліктів між інтересами різних груп стейкхолдерів, забезпечуючи дотримання справедливих і етичних практик у всіх аспектах фінансової діяльності. Бистряков І., Клиновий Д. [9] розглядають питання гармонізації інтересів стейкхолдерів у контексті сталого розвитку фінансових систем. Робота пропонує механізми стимулювання стейкхолдерів до участі у процесах сталого фінансування. Коваленко В., Сергеева О. [10] досліджують роль стейкхолдерів у розвитку фінансового сектору. Автори аналізують вплив різних груп стейкхолдерів на стратегічні рішення фінансових установ. Особлива увага приділяється механізмам залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень та інтеграції їх інтересів у бізнес-стратегії фінансових установ. Красюк І. [11] розглядає питання максимізації вартості фінансової як ключового фактору у виборі стратегії його розвитку з особливим акцентом на врахуванні інтересів і мотивацій стейкхолдерів. Автор о пропонує методи оцінки вартості фінансової установи, що враховують інтереси різних груп стейкхолдерів.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на глибоку опрацьованість питання взаємодії інвестиційних банків зі стейкхолдерами в роботах українських і зарубіжних вчених, проблематика управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами в рамках вартісно-орієнтованого підходу (Value Based Management, VBM) з акцентом на специфічні задачі економічного розвитку, а саме захисту прав інвесторів, недостатньо розглянуто та потребує додаткового вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в аналізі потреб і мотивацій стейкхолдерів інвестиційно-банківських транзакцій в рамці вартісно-орієнтованого підходу, що на перетині створює передумови для захисту прав інвесторів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В рамках процесу інвестиційно-банківських транзакцій одним з ключових драйверів успішності транзакції є врахування потреб розгалужених груп стейкхолдерів, які в поєднанні можуть вивести не тільки на більшу задоволеність від ходу переговорів та фінального результату оцінки вартості бізнесу на перед-M&A фазі, але і ліпших результатів на пост-M&A фазі, що включає кращу інтегрованість придбаного активу, виправданість планів продажів, прогнозованість зростання бізнесу на середньо- та довгостроковому горизонті, тощо. Відповідно мають бути враховані специфічні погляди та оцінки стейкхолдерів щодо інвестиційно-банківської транзакції. Зважаючи, на комплексність інвестиційно-банківської категорії, потреби її основних груп стейкхолдерів різноманітні та залежать від їхньої функціональної ролі та інтересів. Виділимо основні потреби за ключовими групами стейкхолдерів.

По-перше, це група 1 «Компанії-клієнти», які мають потребу в доступі до капіталу, експертизи та мінімізації транзакційних затрат (час, грошові кошти, людський ресурс). Відповідно клієнти звертаються до інвестиційних банків для залучення капіталу за рахунок емісії акцій або облігацій, продажу частки стратегічному інвестору, тощо. Крім того, інвестиційні банки є ключовими носіями експертизи в сучасному економічному механізмі, які не тільки сприяють залученню капіталу, але і радять щодо управління бізнесом на засадах VBM-парадигми. На завершення, звернення до інвестиційного банку як носія експертизи сприяє скороченню транзакційних затрат завдяки відпрацьованості бізнес-моделі та відповідно уникненню надмірних втрат обмежених ресурсів і ефективнішому проходженню транзакції.

По-друге, це група 2 «Інвестори», які прагнуть отримати позитивний фінансовий результат, а також забезпечити безпеку інвестицій і транспарентність. Відповідно інвестори як стейкхолдери інвестиційно-банківської транзакції намагаються отримати найкращий результат в розрізі «ціна-дохідність». Крім того, для інвесторів важливо знизити надмірні ризики та мати механізми захисту своїх коштів і прав власності. Одним з найбільш дієвих інструментів в даному ключі є транспарентність щодо умов транзакції, даних компанії та ринку.

По-третє, це група 3 «Регулятори та інфраструктура ринку», які зацікавлені в дотриманні положень регуляторної та нормативно-правової бази, а також стабільності ринку та захисті прав інвесторів. В світлі цього для регуляторів і біржових майданчиків першочергово важливо забезпечити рівні правила гри на ринку, що втілюється в дотриманні наявних норм. Крім того, стабільність ринку є критично важливим показником якості їх роботи, що відповідно перебуває в фокусі уваги за взаємодії з інвестиційними банками. Інфраструктура ринку – консультанти, радники, аналітики – зацікавлені, крім отримання фінансової вигоди від конкретної інвестиційно-банківської транзакції, у збереженні професійної репутації та підтриманні незалежності. Все це має практичну мотивацію у забезпеченні життєздатності власної бізнес-моделі на довгострокову перспективу для утримання клієнтської бази та залучення нових проектів. Відповідно – за умови грамотної побудови – дані рішення сприяють захисту прав інвесторів за рахунок прозорих правил гри та дотримання нормативно-правової рамки в інвестиційно-банківських транзакціях.

Інструменти VBM для управління стейкхолдерами включають консультаційні послуги для компаній-клієнтів, оптимізацію транзакційних витрат та підтримку під час M&A. В ключі інвесторів передбачено фінансову комунікацію з акцентом на транспарентність, зниження ризиків та покращення фінансових результатів. В розрізі регуляторів та інфраструктури ринку – відповідність нормативно-правовій базі, захист прав інвесторів та підтримка професійної репутації. Ефективне управління стейкхолдерами вимагає тісної взаємодії між усіма групами, що досягається через прозорість та транспарентність, дотримання рівних правил гри, ефективне управління та мінімізацію витрат, а також забезпечення стабільності ринку. Поєднання інтересів клієнтів, інвесторів та регуляторів у інвестиційно-банківських транзакціях створює механізми, що ефективно захищають права інвесторів та сприяють стабільному розвитку ринку. Ілюстративно ключові групи стейкхолдерів в контексті інвестиційно-банківської транзакції подано в табл. 1 і на рис. 1.

Таблиця 1

Основні мотивації стейкхолдерів інвестиційно-банківської транзакції

Групи стейкхолдерів	Мотивації
Група 1 «Компанії-клієнти»	<ul style="list-style-type: none"> – Доступ до капіталу; – Експертиза на інвестиційно-банківському ринку; – Мінімізація транзакційних витрат
Група 2 «Інвестори»	<ul style="list-style-type: none"> – Позитивний фінансовий результат від транзакції; – Безпека інвестицій; – Зниження ризиків
Група 3 «Регулятори та інфраструктура ринку»	<ul style="list-style-type: none"> – Дотримання вимог нормативно-правової та регуляторної бази; – Стабільність ринку; – Підтримка професійної репутації та незалежності

Джерело: власний аналіз



Рис. 1. Ключові групи стейкхолдерів інвестиційно-банківської транзакції

Джерело: власний аналіз

Зауважимо, що перетин даних груп стейкхолдерів з їх специфічними мотиваціями та потребами в комплексі створює передумови для тривкого захисту прав інвестора. Взаємодія стейкхолдерів для захисту прав інвестора має ключове значення для забезпечення стабільності та довіри на ринку. Прозорість та транспарентність є основними принципами, що забезпечують доступ інвесторів до релевантної інформації та створюють умови для безпечних транзакцій. Це сприяє зниженню ризиків та підвищенню довіри до інвестиційних банків і регуляторів. Дотримання рівних правил гри всіма учасниками ринку гарантує справедливість і захист інтересів інвесторів, сприяючи стабільному розвитку ринку. Ефективне управління та мінімізація витрат, завдяки залученню експертів з інвестиційних банків, дозволяє клієнтам ефективніше керувати своїм бізнесом та зменшувати транзакційні затрати, що позитивно впливає на рентабельність інвестиційних проєктів. Стабільність та надійність ринку, забезпечені регуляторами та біржовими майданчиками, створюють надійну основу для інвестицій, забезпечуючи захист прав інвесторів і сприяючи їх довгостроковій участі в економічному розвитку. Таким чином, поєднання інтересів клієнтів, інвесторів та регуляторів у інвестиційно-банківських транзакціях створює механізми, що ефективно захищають права інвесторів та сприяють стабільному розвитку ринку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Успішність інвестиційно-банківських транзакцій значною мірою залежить від врахування потреб різних груп стейкхолдерів. Задоволення інтересів компаній-клієнтів, інвесторів та регуляторів забезпечує не лише позитивні результати на етапі перед-M&A, але й покращує інтеграцію та розвиток бізнесу на пост-M&A фазі. Основні групи стейкхолдерів мають різні потреби та мотивації, які впливають на їхню участь у транзакціях. Компанії-клієнти потребують доступу до капіталу, експертизи та мінімізації транзакційних витрат. Інвестиційні банки сприяють залученню капіталу та надають консультації щодо управління бізнесом, що допомагає зменшити транзакційні затрати та підвищити ефективність операцій.

Інвестори прагнуть отримати позитивний фінансовий результат, забезпечити безпеку своїх інвестицій та транспарентність умов транзакцій. Важливими аспектами для них є зниження ризиків та наявність механізмів захисту прав власності. Регулятори та інфраструктура ринку зацікавлені в дотриманні регуляторної та нормативно-правової бази, стабільності ринку та захисті прав інвесторів. Вони забезпечують рівні правила гри, що сприяє справедливості та захисту інтересів усіх учасників ринку.

Ефективне управління стейкхолдерами потребує тісної взаємодії між усіма групами, що досягається через прозорість, транспарентність та дотримання рівних правил гри. Інструменти VBM включають консультаційні послуги, оптимізацію транзакційних витрат та підтримку під час M&A, фінансову комунікацію та відповідність нормативно-правовій базі. Поєднання інтересів клієнтів, інвесторів та регуляторів у інвестиційно-банківських транзакціях створює механізми, що ефективно захищають права інвесторів, сприяють стабільному розвитку ринку та забезпечують довгострокову економічну вигоду для всіх учасників.

Подальші перспективи дослідження включають вивчення системи KPI для квантифікації управління стейкхолдерами інвестиційно-банківської транзакції в рамках вартісно-орієнтованого підходу.

Література

1. Liaw K. The business of investment banking. Wiley. 2012. 378 p.
2. Painter R. The Moral Responsibilities of Investment Bankers. *University of Saint Thomas Law Journal*. 2010. №8. P. 1–5.
3. An J., Di H., Yao M. Stakeholder governance and the CSR of banks: An analysis of an internal governance mechanism based on game theory. *Frontiers in Psychology*. 2022. №13. P. 1–13.
4. Gao Y., Liao C., Zhang Y., Zhang Z. The role of investor protections on the value of investment banking relationships: International evidence. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*. 2021. №72. P. 101313.
5. Leung W., Song W., Chen J. Does bank stakeholder orientation enhance financial stability? *Journal of Corporate Finance*. 2019. №56. P. 38–63.
6. Palmer M., Quinn B. Stakeholder relationships in an international retailing context: an investment bank perspective. *European Journal of Marketing*. 2005. №39(9/10). P. 1096–1117.
7. Al-Shamali F., Sharif A., Irani Z. Islamic Banking Reinterpretation of the stakeholder theory. *Arabian Journal of Business and Management Review*. 2013. №3(2). P. 63–71.
8. Islam K., Bhuiyan A. The Theoretical Linkages between the Shariah Supervisory Board (SSB) and Stakeholder Theory in the Islamic Financial Institutes: An Empirical Review. *International Journal of Accounting & Finance Review*. 2019. №4(2). P. 43–49.
9. Бистряков І., Клиновий Д. Гармонізація інтересів стейкхолдерів у системі сталих фінансів. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2021. №10(29). С. 30–38.
10. Коваленко В., Сергєєва О. Стейкхолдери та їх вплив на розвиток банківського бізнесу. *Економічний дискурс*. 2020. №2. С. 75–85.
11. Красюк І. В. Максимізація вартості банку для стейкхолдерів як ключовий фактор вибору стратегії розвитку банку. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2014. №12(62). С. 165–170.

References

1. Liaw K. The business of investment banking. Wiley. 2012. 378 p.
2. Painter R. The Moral Responsibilities of Investment Bankers. *University of Saint Thomas Law Journal*. 2010. №8. P. 1–5.
3. An J., Di H., Yao M. Stakeholder governance and the CSR of banks: An analysis of an internal governance mechanism based on game theory. *Frontiers in Psychology*. 2022. №13. P. 1–13.
4. Gao Y., Liao C., Zhang Y., Zhang Z. The role of investor protections on the value of investment banking relationships: International evidence. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*. 2021. №72. P. 101313.
5. Leung W., Song W., Chen J. Does bank stakeholder orientation enhance financial stability? *Journal of Corporate Finance*. 2019. №56. P. 38–63.
6. Palmer M., Quinn B. Stakeholder relationships in an international retailing context: an investment bank perspective. *European Journal of Marketing*. 2005. №39(9/10). P. 1096–1117.
7. Al-Shamali F., Sharif A., Irani Z. Islamic Banking Reinterpretation of the stakeholder theory. *Arabian Journal of Business and Management Review*. 2013. №3(2). P. 63–71.
8. Islam K., Bhuiyan A. The Theoretical Linkages between the Shariah Supervisory Board (SSB) and Stakeholder Theory in the Islamic Financial Institutes: An Empirical Review. *International Journal of Accounting & Finance Review*. 2019. №4(2). P. 43–49.
9. Bystriakov I., Klynovyi D. Harmonizatsiia interesiv steikkholderiv u systemi stalykh finansiv. *Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalyyi rozvytok*. 2021. №10(29). P. 30–38.
10. Kovalenko V., Serhieieva O. Steikkholdery ta yikh vplyv na rozvytok bankivskoho biznesu. *Ekonomichniy dyskurs*. 2020. №2. P. 75–85.
11. Krasniuk I. V. Maksymizatsiia vartosti banku dlia steikkholderiv yak kliuchovyi faktor vyboru stratehii rozvytku banku. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho aharnoho universytetu*. 2014. №12(62). P. 165–170.