

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу
Інститут економіки і менеджменту
Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

ЧЕМЕРИС МАРІЯ ІВАНІВНА

УДК 336.61

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Стратегічне управління банком в умовах воєнного стану

Освітня програма – Фінансовий менеджмент у сфері бізнесу

Спеціальність: 072 – Фінанси, банківська справа та страхування

Чемерис М.І.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник д.е.н, професор Фадєєва Ірина Георгіївна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

Л.Р. Маринчак

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ – 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки і менеджменту
Кафедра фінансів, обліку та оподаткування
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 072 – «Фінанси, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

«__» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Чемерис Марії Іванівні

1. Тема роботи «Стратегічне управління банком в умовах воєнного стану»
керівник роботи Фадєєва Ірина Георгіївна д.е.н. професор,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» грудня 2023 року
№ 713/7
2. Строк подання студентом роботи 10.01.2024
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні документи, фінансова звітність АТ «Ощадбанк», спеціальна економічна і фінансова література, фахові наукові видання, Інтернет-джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) :1. Теоретико-методичні засади стратегічного управління у банківській установі
2. Аналіз та оцінка стратегічного управління АТ «Ощадбанк»
3. Шляхи та напрями удосконалення системи стратегічного управління АТ «Ощадбанк»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Слайд 1 – Мета та завдання магістерської роботи
Слайд 2 – Наукова новизна дослідження
Слайд 3 – Основні завдання стратегічного управління
Слайд 4 – Загальні стратегії банку. Стратегії розвитку
Слайд 5 – Етапи процесу стратегічного управління
Слайд 6 – Аналіз структури балансу АТ «Ощадбанк»
Слайд 7 – Фінансові результати АТ «Ощадбанк за 2021-2022 роки
Слайд 8 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Ощадбанк»
Слайд 9 – Оцінка ключових параметрів конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк» та основних банків-конкурентів
Слайд 10 – Структура стратегічних цілей АТ «Ощадбанк»
Слайд 11 – Сценарій розвитку АТ «Ощадбанк» у повоєнний період

Слайд 12 - Прогнозовані показники ефективності діяльності АТ «Ощадбанк» при позитивному сценарії

Слайд 13 - Бізнес-стратегія роботи з клієнтами на прикладі АТ «Ощадбанк»

6. Дата видачі завдання 01.12.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	ПРИМІТКА
1.	Вибір теми та постановка завдання магістерської роботи	01.12.2022	виконано
2.	Розділ 1. Теоретико-методичні засади стратегічного управління у банківській установі	01.04.2023	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз та оцінка стратегічного управління АТ «Ощадбанк»	01.09.2023	виконано
4.	Розділ 3. Шляхи та напрями удосконалення системи стратегічного управління АТ «Ощадбанк»	24.12.2023	виконано
5.	Вступ і висновки до роботи	28.12.2024	виконано
6.	Оформлення роботи згідно встановлених вимог	07.01.2024	виконано
7.	Подання готової роботи з комплектом супровідних матеріалів на допуск до захисту	10.01.2024	виконано

Студент _____
(підпис)

Чемерис М.І.

Керівник роботи _____
(підпис)

Фадєєва І.Г.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ	10
1.1 Сутність, зміст та принципи стратегічного управління в банку	10
1.2 Типологія стратегій банківських установ	16
1.3 Механізм стратегічного управління та особливості його реалізації у банківській установі	22
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»	32
2.1 Стратегічні напрями розвитку банку в умовах нестабільного зовнішнього середовища	32
2.2 Організаційно-правова характеристика та фінансово-економічний аналіз діяльності АТ «Ощадбанк»	35
2.3 Дослідження системи стратегічного менеджменту АТ «Ощадбанк»	49
2.4 Оцінка показників стратегічної ефективності АТ «Ощадбанк»	57
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»	63
3.1 Визначення напрямів удосконалення стратегічного управління АТ «Ощадбанк»	63
3.2 Шляхи підвищення ефективності стратегічного управління АТ «Ощадбанк» в умовах повоєнного відновлення	67

					МР.ФНМ-89.00.00.000ПЗ					
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дат</i>	Стратегічне управління банком в умовах воєнного стану	<i>Літ.</i>	<i>Арк.</i>	<i>Аркушів</i>		
<i>Розроб.</i>		Чемерис М.І.						5		
<i>Перевір.</i>		Фадєєва І. Г.								
<i>Реценз.</i>										
<i>Н. Контр.</i>		Фадєєва І.Г.								
<i>Затверд.</i>		Маринчак Л.Р							ІФНТУНГ ФНМ-22-1	

3.3 Формування маркетингової стратегії розвитку АТ «Ощадбанк» у сучасних умовах	72
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ.....	79
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ.....	83
ДОДАТКИ.....	88
Бібліографічна довідка	

					МР.ФНм-89.00.00.000ПЗ	Анк.
Змн.	Анк.	№ докум	Піліпис	Лат		6

ВСТУП

Формування місії та цілей, визначення довгострокового шляху розвитку займають ключове місце у діяльності будь-якої організації, а також виступають базовою підтримкою конкурентоспроможності. Тому зростає необхідність та значимість стратегічного управління і розробка ефективної стратегії організації. Основним завданням стратегічного управління є поєднання місії із цілями організації в умовах її діяльності, яке спрямоване на довгостроковий період та показує вказує напрям досягнення поставлених цілей і забезпечує сталий розвиток в умовах конкурентного середовища. В умовах впливу негативних факторів зовнішнього середовища, нестабільної економічної ситуації в країні та ведення бойових дій потреба та важливість стратегічного управління суттєво зростає. Стратегічне управління є важливою складовою антикризового управління та базовою парадигмою для забезпечення функціонування організації на ринку. Зокрема, це стосується і банківських установ, які отримали можливість активно розвиватись та позиціонувати власний бренд, посилюючи присутність на ринку та затребуваність банківських послуг високої якості. Отже тема магістерської роботи є актуальною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розвитку, формування та використання стратегій в управлінській діяльності, зокрема у комерційних банках розглядали Р. Акофф, І. Ансофф, І. Барилюк, К. Боумен, О. Віханський, Р. Дафт, О.В. Дерев'янка, В. Коваленко, В. Міщенко, К. Гофер і Д. Шендел, та інші. Проте, в умовах зростання конкуренції, появи нових інформаційних технологій та воєнного стану питання дослідження сучасного розвитку банківських установ та ефективного застосування ними принципів стратегічного управління є недостатньо дослідженими.

Мета магістерської роботи полягає в узагальненні теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління банківською установою, а також

формуванні напрямів удосконалення стратегічного менеджменту в АТ «Ощадбанк».

Для досягнення мети визначено і виконано такі завдання:

- дослідження сутності та змісту стратегічного менеджменту в сучасній управлінській парадигмі;
- розгляд механізму стратегічного управління та особливості його реалізації в банківській установі;
- визначення методів та інструментів оцінки ефективності стратегічного управління;
- здійснити аналіз фінансового стану АТ «Ощадбанк»;
- здійснити дослідження системи стратегічного управління АТ «Ощадбанк» та оцінити ефективність його показників;
- запропонувати напрями та заходи вдосконалення стратегічного управління АТ «Ощадбанк» в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення;
- оцінити запропоновані заходи за методом сценарного розвитку діяльності.

Об'єктом дослідження є процес здійснення стратегічного управління діяльності банківської установи.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні засади здійснення стратегічного управління банківської установи.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети та завдань у роботі використано такі наукові методи: теоретичне узагальнення – при визначенні сутності «стратегічне управління»; аналіз та синтез – при вивченні процесу стратегічного менеджменту банківської діяльності; порівняльний аналіз – при визначенні інструментів стратегічного управління банківської установи; фінансовий та коефіцієнтний аналіз – при аналізі фінансово-економічного стану АТ «Ощадбанк»; SWOT- аналіз, аналіз мікросередовища – при аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища; метод планування та прогнозування – при сценарному плануванню.

Наукова новизна дослідження полягає у вдосконаленні методичних підходів до стратегічного управління банківською діяльністю на основі сценарного підходу, що дасть змогу зробити прогноз усіх можливих варіантів

від негативних та позитивних, та розробити ефективну стратегію діяльності банку.

Теоретичне та практичне значення дослідження. У роботі узагальнено підходи щодо визначення сутності «стратегічне управління», запропоновано етапи процесу здійснення стратегічного управління в банківській установі, що складається із 7 етапів, здійснено порівняння інструментів, що використовуються при здійсненні стратегічного менеджменту в банківській установі. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що практичні рекомендації у комплексі формують підґрунтя для підвищення ефективності функціонування суб'єктів банківської системи у контексті забезпечення стратегічного управління. Отримані результати і зроблені висновки можуть бути використані в процесі організації стратегічного управління у АТ «Ощадбанк».

Інформаційну базу дослідження складає економічна література вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері менеджменту, стратегічного управління, фінансова та управлінська звітність АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки, матеріали науково-практичних конференцій та наявна інформація у мережі Інтернет.

Магістерська робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, переліку джерел посилань, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

1.1. Сутність, зміст та принципи стратегічного управління в банку

Сьогодні в умовах воєнного стану банківська система не може розвиватися у відриві від усїєї економіки. Крім того, нестабільність ситуації на фінансових ринках, погіршення економіки країни, падіння рейтингів найбільших транснаціональних фінансових інститутів та багато інших факторів зовнішнього середовища мають значний вплив на банківську систему. У таких умовах необхідною умовою для досягнення цілей і завдань банку є ефективна стратегія його розвитку.

Нестабільне економічне становище в Україні, викликане воєнним станом, спонукає банківські установи до постійного вдосконалення та розвитку діяльності для забезпечення їх довгострокового функціонування. Стратегічне управління дає змогу підготуватися до майбутніх змін з урахуванням внутрішнього потенціалу банку та зовнішніх можливостей середовища. Розробка стратегії передбачає пошук найліпших шляхів досягнення поставлених цілей, використовуючи можливості зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу, та її втілення у системі довгострокових планів комерційного банку.

Стратегії розвитку спрямовані на якісну зміну параметрів діяльності банків та формування конкурентних переваг.

Стратегічне управління є важливою складовою антикризового управління та базовою парадигмою для забезпечення функціонування організації на ринку. Тобто можна зазначити, що основною задачею стратегічного управління є поєднання місії із цілями організації в умовах її діяльності, яке спрямоване на довгостроковий період та показує напрям досягнення поставлених цілей та

забезпечує сталий розвиток в умовах конкурентного ринкового середовища [38, с. 299].

Формування наукових засад стратегічного управління започатковано в працях у великій кількості вчених. Були розроблені різні теорії та підходи, що стосуються цієї теми дослідження, щоб пояснити причини, що лежать в основі конкурентних переваг і успіху фірм [15, с. 117].

Стратегічне планування можна визначити як процес розробки альтернативних стратегій управління банком в області маркетингу, управління ресурсами та ризиками, організації діяльності персоналу, що забезпечують досягнення її цілей, узгоджених з вимогами ринку і внутрішнім потенціалом банку. Воно передбачає визначення місії банку, його цілей і завдань, пріоритетів і програм перспективного розвитку на довгостроковий період.

Процес стратегічного планування забезпечує реалізацію функцій щодо формування стратегії та її адаптації до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування банку. Він об'єднує процедури стратегічного планування, бізнес-планування та поточного планування на базі єдиного інформаційного простору, єдиної технології та методології.

Стратегія банку – це концептуальна основа його діяльності, що визначає пріоритетні цілі і завдання, і шляхи їх досягнення. Вона слугує орієнтиром для прийняття остаточних рішень, що стосується діяльності банку у майбутньому, продуктів, організаційної структури, прибутковості і профілю ризиків на всіх напрямках його діяльності, тобто вона є основою всієї системи банківського менеджменту. Стратегія являє собою детальний різносторонній план, призначений для забезпечення здійснення місії і досягнення цілей банку.

Наявність у банку стратегії розвитку є одним з ключових факторів ризик-орієнтованої системи управління, описаних у рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду (Базель II). Від прийняття стратегічних рішень залежить майбутнє банку, і це очевидний і загальноновизнаний факт [47].

Слід зазначити, що стратегічне планування та стратегічне управління тісно пов'язані між собою та доповнюють одне одного. Проте стратегічне

управління – це комплексний процес, який спрямований на реалізацію стратегії організації, а планування – аналіз поточної ситуації та визначення наступного кроку на шляху до цілі, тому в таблиці 1.1 наведемо коротку характеристику відмінностей між стратегічним управлінням та плануванням.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика стратегічного управління та стратегічного планування

Характеристика	Стратегічне управління	Стратегічне планування
1	2	3
Значення	Стратегічне управління – це цикл стратегічного планування, набір рішень, що приймаються для реалізації стратегії для досягнення поставлених цілей	Стратегічне планування включає в себе бачення та формування дій, які відбудуться у майбутньому, короткий опис ініціативи, що вписується в загальну місію організації
Сприяє	Прийняття оптимальних рішень	Досягнення стратегічних результатів, нових ринків, тощо
Управління	Управління результатами	Управління планами
Процес	Діяльність спрямована на дії та набір рішень	Аналітична діяльність
Функція	Встановлення дій, осіб, способу та визначення часу за який будуть виконуватися дані дії	Формулювання дій, які потрібно виконати задля досягнення результату

*Джерело: складено автором на основі узагальнення

Найсуттєвіший внесок у поглиблене дослідження теорії і практики та визначення відмінності між стратегічним плануванням та управлінням здійснили такі дослідники, як: І. Ансофф, А. Дж. Чандлер, К. Ендрюс. Вперше концепція та термін «стратегічне управління» було визначено американським економістом І. Ансоффом, він стверджував, що зрозуміти безуспішність стратегічного планування можна через аналіз стратегічного управління організації в цілому, а не через окремі питання планування. Також, у своїх працях він виклав схематизацію стратегічного управління. Тобто ця концепція поєднує в собі важливі елементи для розробки стратегії: проникнення на ринок та його розвиток; розробку нового продукту та диверсифікацію; пошук нових альтернатив зростання, які організація може використовувати для ефективного розширення на інших ринках або розширення пропозиції продуктів. А. Дж. Чандлер вперше в рамках історичного аналізу дослідив генезис організації у

співвідношенні між зовнішнім середовищем, стратегією розвитку та організаційною структурою управління. К. Ендрюс сконцентрував свої дослідження на вищій рівень управління у процесі розробки та реалізації стратегії.

Попри те, що існує значна кількість наукових досліджень у галузі стратегічного менеджменту, на сьогодні немає уніфікованого визначення дефініції «стратегічне управління». Нами досліджені і упорядковані основні підходи до визначення дефініції «стратегічне управління». (табл.1.2)

Таблиця 1.2 – Основні підходи до визначення дефініції «стратегічне управління»

Автор	Визначення дефініції «стратегічне управління»
1	2
І. Ансофф [4]	«це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій»
Д. Шендл та К. Хаттен [53]	«це процес визначення зв'язку організації з її оточенням, які полягають в реалізації обраних цілей та спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам»
Дж. Пірс та Р. Робінсон [37]	«це набір рішень і дій, щодо формування й виконання стратегій розроблених для того, щоб досягти цілі організації»
О. Зубко [19]	«це відповідна програма дій або заходів, які спрямовані на створення конкурентних переваг підприємства, а також забезпечення його ефективності стратегічної позиції, що в майбутньому забезпечать ефективну діяльність підприємства в мінливих умовах у зовнішньому середовищі»
О.М. Сумець [41]	«це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягати при цьому, своїх цілей»
В. Герасимчук [32]	«ґрунтується на вивченні змін у зовнішньому середовищі організації. Однак цей підхід не зводиться до сприйняття оточення як фактору, що обмежує процес організаційного планування, але припускає встановлення ясновизначених цілей та розробку шляхів їх досягнення на основі використання сильних сторін організації та сприятливих можливостей середовища і так само компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз»

<i>Продовження табл.1.2</i>	
З. Є. Шершньова [19]	«це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються»
Мищенко А. П. [45]	Стратегічне управління – процес, спрямований на створення конкурентних переваг установи та забезпечення ефективної стратегічної позиції, які забезпечать майбутню життєздатність банківській установі в умовах, що змінюються

*Джерело: складено автором на основі [4,19,41,37, 32,45]

Як бачимо, сутність наведених визначень однакова, але є і відмінності тому, що кожен автор звертає увагу на певні особливості стратегічного управління. Підсумуємо, що більшість вітчизняних та зарубіжних науковців акцентують увагу на тому, що стратегічне управління спрямоване на досягнення довгострокових цілей, являється безперервним процесом, підтримує взаємозв'язок організації з її оточенням та дає можливість вчасно відреагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Стратегічне управління включає в себе оцінку стратегії, внутрішній аналіз організації та впровадження стратегії на всіх рівнях управління.

Усі завдання стратегічного управління тісно пов'язані між собою та повинні виконуватись у комплексі тому, що вони налаштовують організацію на довгострокову перспективу, допомагають швидко реагувати на зміни та коригувати стратегію. Виходячи із завдань стратегічного управління, виділимо основні його елементи: місія, цілі, стратегія, планування і контроль. Зокрема, О. Пащенко визначає, що «метою стратегічного управління є побудова динамічної системи, яка б дала змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегії, розробку і виконання системи планів, забезпечуючи при цьому довгострокові конкурентні переваги підприємства на ринку». [35](рис.1.1)



Рисунок 1.1 – Основні завдання стратегічного управління

*Джерело: складено автором на основі [35]

Стратегічне управління ґрунтується на певних законах та принципах, які необхідно враховувати. (табл.1.3)

Таблиця 1.3 - Основні принципи стратегічного управління

Назва	Сутність
Принцип перспективності	Орієнтація на довгострокову перспективу, ефективний розвиток організації визначається правильно прийнятими рішеннями при формуванні стратегії
Принцип пріоритетності	Керівництво банківської установи повинне послідовно дотримуватися обраної стратегії, підпорядковуючи свої оперативні та тактичні дії стратегічним пріоритетам
Принцип реалізації	Визначені цілі та орієнтири відповідають наявним у банку ресурсам (матеріальним, фінансовим, технологічним, інформаційним тощо) та зовнішньому середовищу
Принцип поетапності та циклічності	Стратегія впроваджується за етапами: вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньо- і короткострокових ініціатив
Принцип комплексності	Детальний аналіз отриманої інформації, що дозволяє організації виявити потенційні ризики і вчасно реагувати у зовнішньому та внутрішньому середовищі

*Джерело: сформовано автором на основі [18]

Крім вищенаведених принципів автори також виділяють принципи: гнучкості, результативності, ефективності, організації стратегічного обліку та контролю, пріоритетності людського фактора, теоретико-методологічної обґрунтованості форм і методів стратегічного управління тощо [26, 76].

Як показують дослідження, для більшості організацій в умовах нестабільного зовнішнього середовища стратегічне управління – це єдиний спосіб передбачити майбутні загрози та можливості. Воно дає змогу приймати швидкі рішення з урахуванням довгострокових прогнозів. Вплив стратегічного управління полягає у покращенні фінансових показників з точки зору прибутку та зростання фірми, що значно впливає на процес планування та реалізацію стратегії. Стосовно персоналу стратегічне управління надає чіткі цілі і напрямки, що значно підвищує продуктивність, посилює якість прийняття стратегічних рішень за рахунок групової взаємодії.

Отже, можна зробити висновок, що стратегічне управління – це безперервний процес управління банківською установою, спрямований на збереження життєздатності банку та надбання ним конкурентних переваг на основі використання можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу. Менеджмент має постійно слідкувати за ходом реалізації стратегії, займатись коригуванням в ході її впровадження. Важливою передумовою забезпечення високого рівня загальної ефективності роботи банку є побудова стратегії його функціонування, що спрямована на досягнення основної мети – організації та довгострокової підтримки стабільної та ефективної роботи банку, і формується на основі показників прибутковості та показників рівня корпоративного управління банку.

1.2 Типологія стратегій банківських установ

Загальні стратегії комерційного банку (типові, базові, еталонні) – це основний управлінський «план гри», спрямований на налагодження функціонування та розвитку його у довгостроковій перспективі, шляхом

виконання продуктово-товарних, ресурсних та функціональних стратегій, необхідних для досягнення стратегічних цілей [36]. Шершньова З. Є. [36] пропонує наступну класифікацію загальних стратегій:

1) стратегії зростання за рахунок:

- експансії (створення або захоплення ринку, розвиток ринку або/та потенціалу);
- диверсифікації (центрованої, спорідненої, неспорідненої, конгломератної);
- вертикальної та горизонтальної інтеграції;
- глобалізації діяльності;

2) стратегії підтримки або стабілізації за рахунок:

- захисту наявної частки ринку;
- підтримки потенціалу банку на досягнутому рівні;
- модифікації базової банківських продуктів;

3) стратегії реструктуризації за рахунок:

- скорочення витрат та відсікання зайвого;
- коротко- та довгострокової реструктуризації (зокрема, за рахунок переорієнтації на нові напрямки банківської діяльності);
- освоєння нових видів банківських продуктів, послуг та ринків;

4) стратегії скорочення діяльності:

- скорочення частки ринку;
- «організований відступ» (поступове закриття напрямку);
- «збирання врожаю»;

5) ліквідація:

- санація (розпродаж);
- процедура банкрутства;
- консервація потужностей та закриття;

6) комбінація вищезгаданих стратегій.

Існує думка про тотожність понять «стратегія установи» та «стратегія розвитку». Наприклад, стратегії розвитку можна скомпонувати в такі групи:

- 1) стратегії зростання;
- 2) стратегії стабільності;
- 3) стратегії скорочення.

Тобто зазначені автори наводять різновиди загальної стратегії комерційного банку, ототожнюючи тим самим стратегію установи зі стратегією її розвитку. Проте стратегія розвитку є типом загальної стратегії, що стосується саме якісних перетворень і діяльності організації. [36]

Найбільш поширені стратегії розвитку наведено на рис. 1.2.

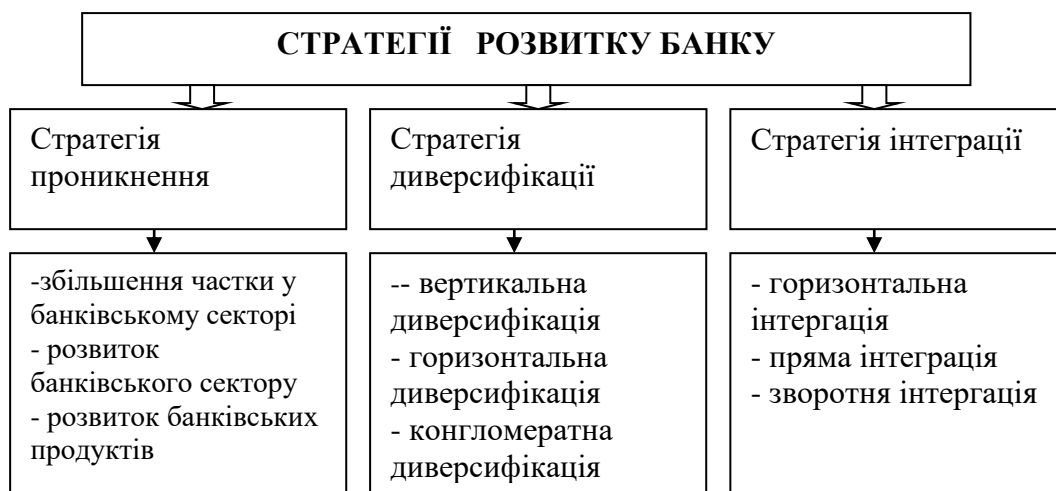


Рисунок 1.2 - Види стратегій розвитку банку

Розглянемо кожну з даних стратегій розвитку. Стратегія проникнення (або глибокого проникнення у банківський сектор, експансії, інтенсивного росту) передбачає нарощення власного капіталу шляхом інтенсифікації існуючих можливостей та ресурсів банку. Варіантами реалізації стратегії проникнення є наступні [14]:

- стратегія захоплення ринку – підвищення ринкової частки та обсягу банківських послуг, характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як активізації рекламної діяльності, підвищення рівня сервісного обслуговування тощо;
- стратегія розвитку банківського сектору – знаходження нових банківських послуг, характеризується довгостроковими перспективами реалізації, високим

комерційним ризиком та необхідністю значних витрат на дослідження споживачів;

- стратегія розвитку банківських продуктів – пропозиція банківських продуктів на існуючому фінансовому ринку, характеризується значними строками реалізації, високим рівнем ризику та значними витратами на розробку та доведення до споживачів банківських продуктів.

Стратегія диверсифікації передбачає вихід комерційного банку на нові для нього сфери бізнесу, тобто розширення або зміну банківських товарів чи послуг. В разі скорочення фінансового ринку, на якому діє банківська установа, диверсифікація є вимушеним заходом для збереження її життєздатності. Основними типами стратегії диверсифікації є:

- вертикальна (центрована, концентрична) диверсифікація – банк починає розробляти банківські продукти, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими банківськими послугами;
- конгломератна диверсифікація – вихід на нові види бізнесу, які не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих у банку споживачів;
- горизонтальна диверсифікація – освоєння випуску нових непрофільних банківських продуктів, призначених для традиційному споживачу.

Стратегія інтеграції передбачає збільшення результатів діяльності комерційного банку внаслідок об'єднання зусиль з іншими фінансовими компаніями. Залежно від того, з ким об'єднується банк, виділяють наступні види стратегій:

- пряма інтеграція – об'єднання комерційного банку з прямими інвесторами;
- зворотна інтеграція – передбачає об'єднання комерційних банків;
- горизонтальна інтеграція передбачає розширення масштабів діяльності банку при існуванні можливості стати монополістом в певному регіоні.

Окрім стратегій розвитку, найчастіше виділяють такі загальні стратегії:

- стратегії реструктуризації передбачають зміну структури управління банківської установи, форми власності, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню банку;

- стратегії скорочення передбачають реалізацію заходів, пов'язаних знизженням витрат, підвищенням продуктивності праці, скороченням найму чи звільненням персоналу, припиненням діяльності підрозділів або бізнес-напрямків. Дані стратегії, як правило, застосовуються в разі кризової ситуації у банку. Підвидом стратегії скорочення є стратегія ліквідації;
- стратегії стабілізації та виживання мають суто захисний характер і передбачають в першу чергу вирівнювання прибутку та інших найбільш важливих показників ефективності діяльності банку.

Як правило, перелічені стратегії є вимушеними діями комерційного банку в кризовій ситуації. Наступними за рівнем є загальні конкурентні стратегії. Загальні конкурентні стратегії розробляються для кожного бізнес-напрямку.



Рисунок 1.3 - Конкурентні стратегії комерційного банку [14]

Наступними за рівнем є функціональні, товарно-продуктові та ресурсні стратегії.

Функціональні стратегії стосуються окремих підрозділів банку, відповідальність за розробку таких стратегій в основному несуть керівники відповідних підрозділів. Ефективність реалізації стратегій залежить не лише від ефективності розробки та впровадження кожної з них окремо, а й від

взаємозв'язку функціональних стратегій. Зазначені стратегії змінюються залежно від специфіки конкретного банку (табл.1.4).

Таблиця 1.4 - Основні види функціональних стратегій банків

Вид стратегії	Сутність
Стратегія управління персоналом	Являє собою довгострокову програму щодо формування та розвитку потенціалу персоналу для отримання конкурентних переваг. Стосується процесів підбору персоналу, оплати праці, соціальних заходів, формування команди, навчання та розвиток персоналу, лідерства
Фінансова стратегія	Являє собою довгострокову програму конкретних дій по використанню власних та залучених фінансових ресурсів для досягнення стратегічних переваг. Стосується інвестиційних процесів, бюджетування, обліку, діяльності на фондових ринках, венчурному капіталу, злиття та поглинання
Маркетингова стратегія	Являє собою довгострокову програму конкретних дій по просуванню Банківських продуктів або послуг на фінансовому ринку для формування стратегічних переваг. Стосується процесів розробки банківських продуктів, асортименту, цінової політики, аналізу ринку, рекламної компанії, позиціонування на ринку

*Джерело: [45]

Продуктово-товарні стратегії. При їх розробці приймаються стратегічні рішення щодо номенклатури банківських послуг та методів реалізації банківських продуктів на фінансовому ринку.

Ресурсні стратегії. Дані стратегії передбачають довгострокове планування різних видів ресурсів, а саме: фінансових, матеріальних, кадрових, інтелектуальних, інформаційних тощо. Варто зазначити, що продуктово-товарні та ресурсні стратегії є похідними, оскільки вони реалізуються у межах функціональних стратегій. Так, наприклад, стратегія фінансових ресурсів є частиною функціональної стратегії фінансів, а товарно-продуктові стратегії стосуються в основному маркетингової стратегії. Деякі автори виокремлюють операційні стратегії як управління організаційними ланками та як забезпечення виконання стратегічно важливих оперативних задач [45].

Таким чином, ефективність реалізації стратегій банків більшою мірою залежить від ефективності їх розробки. При розробці стратегії існує значна кількість ризиків, пов'язаних з невиправданістю прогнозованих показників

(інфляція, попит тощо). Однак окрім ризиків, пов'язаних з нестабільністю зовнішніх факторів, існують проблеми з необ'єктивним плануванням, таким як неефективна оцінка власних фінансових ресурсів або управлінського потенціалу.

1.3 Механізм стратегічного управління та особливості його реалізації в банківській установі

У сьогоднішніх мінливих умовах процес управління банком поєднує у собі стратегічне та оперативне управління, тобто стратегічне управління забезпечує процес визначення цілей та шляхи щодо їх досягнення, а оперативне – окреслює виконання дій. Реалізація стратегії у банківській установі вимагає від себе комплексу прийняття рішень та використання сучасних підходів щодо впровадження ефективного управління, так як банківський сектор, враховуючи військово-політичні наслідки, знаходяться у скрутному становищі, що несе за собою відбиток негативної тенденції у економічній сфері країни. Тому стратегічне управління націлене зміцнити стратегічну позицію в умовах динамічного середовища та забезпечить сталий розвиток у подальшому [50].

Проблемам визначення механізмів стратегічного управління приділяли увагу такі науковці А. Томпсон, А. Стрікленд і Е. Гамбл, які звели процес розробки та реалізації стратегічного управління до більш узагальненого виду, який складається із 5 взаємопов'язаних інтегрованих фаз: розробка стратегічного бачення; встановлення цілей і використання їх критеріїв для вимірювання ефективності та прогресу компанії; розробка стратегії для досягнення цілей і просування компанії за стратегічним курсом, визначеним керівництвом; ефективне та результативне впровадження та реалізація обраної стратегії; оцінка ефективності та ініціювання коригування довгострокового напрямку, цілей та стратегії [58].

Вагомий внесок та ґрунтовний опис систематичних дій, що визначають систему стратегічного менеджменту в організації (у 9 етапів) здійснили

вітчизняні автори З. Шершньова і О. Оборська. Концептуальна схема, яку пропонують автори відрізняється від інших висунутих підходів, так як вона конкретизує і чітко описує складові кожного із етапів. Тому, на наш погляд, запропонована З. Шершньовою і О. Оборською модель процесу стратегічного управління є найбільш узагальненою та універсальною для використання. Модель виділяє послідовність таких етапів: «концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних, слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональної); розробка системи планів, проектів, програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль» [36].

На основі аналізу результатів наукових робіт нами визначено, що погляди вчених стосовно етапів здійснення стратегічного управління у діяльності організації сходяться між собою, відмінність стосується структури та послідовністю реалізації деяких етапів. У результаті, враховуючи основні моделі зарубіжних та вітчизняних авторів, доцільно запропонувати процес стратегічного управління, який може застосовувати банківська установа. Кожен етап має поєднуватись та взаємодіяти між собою, що допоможе створити стійку позицію та успішний ріст у середовищі в якому функціонує банківська установа.

На I етапі процесу стратегічного управління здійснюється визначення основної місії, цілей та формується основна концепція банку на запланований стратегічний період. Ця концепція включає в себе: місію та стратегічні цілі діяльності банку на стратегічний період. Етапи визначення місії базуються на цілях, які в майбутньому дадуть змогу збільшити частку на ринку та залучити більше споживачів. Цей етап процесу стратегічного управління є дуже відповідальним.

На II етапі проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі оцінюють потенційні ринкові загрози та можливості. Тобто банк має визначити: цільову категорію ринку; оцінити та охарактеризувати сегменти ринку; оцінити зацікавленість ринку. У процесі аналізу зовнішнього середовища банку, можна виявити ринкові можливості та загрози, які існують за поточних умов, а також сформулювати потреби до зміни стратегії з урахуванням прогнозу ринкового середовища. Аналіз допомагає отримати важливу інформацію для прогнозування діяльності банку, а також розробити відповідні альтернативні стратегії, що дадуть можливість запобігання впливу несприятливих факторів.

Аналіз зовнішнього середовища набуває важливого значення у сьогоденні несприятливих умовах, особливо враховуючи політичну і економічну нестабільність та ведення бойових дій на території України.

Важливе значення має також аналіз внутрішнього середовища банку, що описує загальну картину слабких, сильних сторін, а також виділяє ключові компетентності. Отже, аналіз дає змогу зафіксувати фактори, які впливають на ведення бізнесу, на основі яких оцінюється подальша перспектива розвитку організації.

Для проведення детального дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища на практиці використовується ряд таких поширених інструментів та методів аналізу стратегічного управління, а саме: модель п'яти конкурентних сил М. Портера, бенчмаркінг, PEST і SWOT-аналіз, матриця БКГ і Мак-Кінсі, система збалансованих показників та інші. Використання даних методів на основі експертної оцінки допомагає підвищити якість щодо прийняття рішень [14; 26].

III етап процесу стратегічного управління передбачає визначення стратегічних альтернатив. Основу цього етапу складає визначення стратегічних перспектив розвитку банку, формування комплексу стратегічних цілей, розробка стратегій та визначення методів їх реалізації, тобто опис самої системи реалізації та контролю за виконанням стратегії. Цей етап передбачає

формування стратегічних цілей та вибір пріоритетних напрямків, які включають в себе систему цілей та підцілей організації в цілому. Для того, щоб сформувавши ефективний пакет стратегічних цілей потрібно дотримуватися вимоги, що цілі повинні відповідати поточним потребам банку. Рекомендується формувати декілька стратегій, щоб в подальшому обрати найбільш оптимальну.

На IV етапі здійснюється вибір найбільш оптимальної стратегії, формування яких відбулось на попередньому етапі. Щоб оцінити найкращу із можливих стратегій рекомендується застосовувати економіко-математичний метод, що дасть змогу визначити майбутні виграші та втрати.

V етап процесу стратегічного правління спрямований на реалізацію обраної стратегії. Після розробки альтернативних стратегій і вибору конкретної, визначаються завдання та функціональні напрямки, що дають змогу максимально досягти конкурентної переваги. Реалізація стратегії вимагає участі усієї системи управління банку. При цьому важливу роль відіграє забезпечення ефективної комунікації та координації всіх підрозділів між собою, щоб кожен співробітник знав стратегію компанії та ототожнював свої цілі з цілями компанії.

На VI етап здійснюється контроль та оцінка обраної стратегії. На цьому етапі встановлюють контрольні точки та обирають індикатори ефективності і показники, які найкраще визначають і виражають вимоги для оцінювання. Оцінка та контроль стратегії містять: виявлення відхилень від виконання; оцінка і порівняння очікуваних результатів та зіставлення їх із фактичними результатами; вжиття коригувальних дій для забезпечення того, щоб продуктивність відповідала основам стратегії та планам. Своєчасна оцінка та контроль дозволяють попередити керівництво про проблеми до того, як ситуація стане критичною.

VII етап передбачає коригування стратегії, при цьому здійснюється аналітична ретроспективна оцінка стратегії, що завершилась, а також оцінка цінності усього процесу реалізації цієї стратегії. На основі аналізу визначають нові підходи і методи управління, технології, впровадження інновацій, що дає

змогу ефективніше реагувати на мінливість середовища. На цьому етапі визначають основні помилки та шляхи покращення для майбутніх стратегій, які дозволять скористатися новими можливостями і знизити потенційні загрози у майбутньому.

Отже, на основі аналізу наукових праць, запропонований нами узагальнений процес стратегічного управління для банківської установи описує послідовність виконання етапів наведених на рис.1.4.

I етап:	Визначення основної місії та цілей (стратегічних, операційних, тактичних) організації
II етап:	Проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища
III етап:	Визначення стратегічних альтернатив
IV етап:	Вибір стратегії, яка є найбільш ефективною для досягнення визначених цілей
V етап:	Реалізація обраної стратегії
VI етап:	Контроль та оцінка здійснюваної стратегії
VII етап:	Коригування стратегії (внесення нових методів та технологій)

Рисунок 1.4 – Етапи процесу стратегічного управління

*Джерело: складено автором на основі узагальнення

Одним з етапів стратегічного управління є стратегічний аналіз середовища банку, який слід використовувати для розробки стратегічних напрямків. Так як багато вітчизняних банків допускають на цьому етапі помилки при розрахунках та несуть втрати у ході реалізації стратегії. Сенс стратегічного аналізу для банку визначається у тому, щоб зрозуміти конкурентну динаміку галузі, прийняти рішення щодо кроків та напрямків, які потрібно здійснити для коригування поставлених цілей, або знайти переваги та можливості, які можна використовувати для ведення бізнесу [36].

Методи та інструменти аналізу відіграють у цьому вирішальну роль, оскільки вони забезпечують збирання і упорядкування даних стосовно аналізу бізнес-середовища та допомагають приймати правильні рішення

Порівняльна характеристика методів стратегічного аналізу наведена у табл.

1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика основних методів стратегічного аналізу

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Модель М. Портера	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка конкуренції певної галузі (сектор в якому працює сама організація); • Визначення чітких факторів, що заражують веденню діяльності; • Визначає фактори, що сприяють розвитку для організації. 	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток діяльності організації визначається на довгостроковий період, розрахунок відбувається на майбутню перспективу, що не дає відразу загальну інформацію про миттєвий результат; • Аналіз здійснюється без урахування змін.
PEST-аналіз	<ul style="list-style-type: none"> • Простота засвоєння та використання; • Допомогає організації визначити перспективи для розвитку; • Сприяє загальному розумінню ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> • Неточність в результатах аналізу; • Великий обсяг даних сприяє труднощам у виділенні найбільш значимих факторів; • Скорочення даних (беруться за основу тільки загальні відомості)
SWOT-аналіз	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптація до будь-якого об'єкту дослідження, що говорить про його універсальність використання; • Вибір елементів аналізу, які залежать від поставлених цілей; • Дає змогу проаналізувати всі фактори, які впливають на діяльність організації. 	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-аналіз є поверховим (для складання аналізується лише загальна інформація); • SWOT-аналіз є суб'єктивним і повністю залежить від експертної оцінки.
Бенчмаркінг	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення якості власних послуг та продуктів за рахунок досвіду конкурентів; • Підвищує приріст, продуктивність та покращує конкурентоздатність послуг та продуктів. • Оптимізує процеси. 	<ul style="list-style-type: none"> • Поверхнева інформація про конкурентів не дає ясності для аналізу загальної картини; • Не слугує для прийняття моментальних рішень; • Великі витрати на пошук кваліфікованих фахівців та висока вартість проведення самого аналізу
Матриця БКГ	<ul style="list-style-type: none"> • Простота для побудови графіку та легкість сприйняття інформації; • Можливість проведення аналізу та оцінки взаємозв'язків між видами продукції та легкість визначення життєвого циклу товару, на якому вони знаходяться; • При аналізі найбільша увага приділяється споживачеві та продукції, що йому надається. 	<ul style="list-style-type: none"> • Задає загальний напрямок для загальних кроків, що затрудняє прийняття конкретних рішень; • Матриця не враховує принцип синергії; • Темпи зростання ринку не є загальним критерієм для оцінки реального становища організації, тобто існує низка інших факторів, що впливають на її діяльність.

<i>Продовження табл. 1.5</i>		
Матриця Мак-Кінсі	<ul style="list-style-type: none"> • Модель розглядає динаміку привабливості стратегічної зони бізнесу, тобто надає дані про потенційні ринкові можливості; • Дає розуміння про бажання споживачів та відстежує динаміку вподобань; • Більш деталізований метод у порівнянні з матрицею БКГ, що надає точну інформацію про проблемні зони організації, то можливості. 	<ul style="list-style-type: none"> • Велика кількість аналізованих критеріїв виникає проблема обліку ринкових відносин; • Присутня суб'єктивність оцінки критеріїв; • Визначені альтернативні варіанти стратегій несуть виключно рекомендаційний характер.
Система збалансованих показників - BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Скорочує ризик виникнення критичних ситуацій; • Інструмент ефективно використовувати для стратегічного планування майбутнього організації; • Система пов'язує між собою різні функціональні області управління та операційні процеси 	<ul style="list-style-type: none"> • Не надається перевага аналізу зовнішнього середовища та конкурентів; • Систему неможливо адаптувати до будь-яких умов, тільки до конкретної діяльності; • Являє собою концептуальну модель.

**Джерело:* складено автором на основі [5; 13; 15; 41]

Наведені методи стратегічного аналізу є ефективними, проте жоден з них не є універсальним. Тому рекомендується використовувати комплексний підхід у застосуванні цих методів.

Структуру процесу вибору та реалізації стратегії банку схематично показано на рис. 1.5.

Для обґрунтування стратегічних цілей та пошуку шляхів формування стратегії забезпечення загальної ефективності банку необхідно провести стратегічний аналіз та діагностику поточного стану банку, а саме: прибутковості та рівня корпоративного управління. У системі діагностики обов'язковим є вибір бази порівняння, в основі якої лежать нормативні та порогові значення показників рівнів прибутковості та корпоративного управління. За результатами діагностичного дослідження проводиться оцінка загальної ефективності роботи банку.

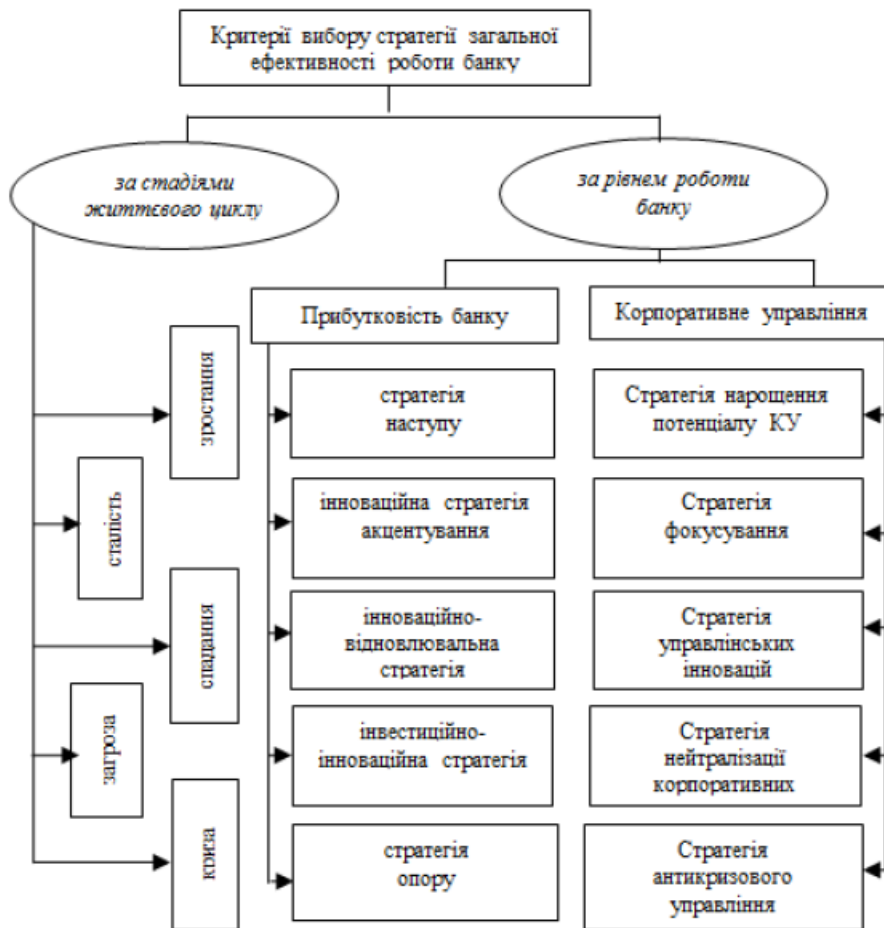


Рисунок 1.5 - Критерії вибору стратегії загальної ефективності роботи банку [38]

Наступним етапом, що передує формуванню сценарних прогнозів, є встановлення стратегічного періоду, який при відсутності стабільності сучасного зовнішнього середовища доцільно визначати на термін 3 роки.

Відповідно до результатів діагностики ефективності роботи банку, необхідно сформулювати та обрати стратегічні альтернативи забезпечення загальної ефективності роботи банку.

Дослідження наукової літератури показало, що існує два основних підходи до вибору стратегії управління, що виражають сутність стратегії через дві ключові функції:

- формулювання цільової настанови, конкретного орієнтиру;
- визначення пріоритетної моделі поведінки, спрямованої на досягнення основної мети [35].

Саме таку функціональну дуальність формування стратегічного портфеля, на наш погляд, є доцільним покласти в основу вибору стратегічних альтернатив розвитку банку.

Критерієм вибору основної стратегії будуть слугувати стадії життєвого циклу банку, що ідентифікуються в результаті аналітичних розрахунків на етапі діагностики та прогнозування загальної ефективності роботи та свідчить про рівень впливу прибутковості на систему банку. Адже саме діагностований та прогнозований стан дає змогу формувати цільові орієнтири загальної прибутковості, ефективності використання ресурсів банку, структури доходів та витрат.

Отже, досягнутий фінансовий стан є тим критерієм, на основі якого проводиться вибір основної стратегії забезпечення загальної ефективності роботи банку. Кожен банк має свій потенціал загальної ефективності, свої умови його нарощення.

На етапі оцінювання стратегії загальної ефективності роботи банку визначається спроможність стратегічних заходів забезпечити реалізацію стратегічних цілей, встановлюється відповідність обраної стратегії загальної ефективності роботи банку з її внутрішнім потенціалом, здатністю забезпечення прибутковості за рахунок підвищення рівня корпоративного управління.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 проведено дослідження теоретико-методичних засад стратегічного управління банківськими установами і зроблено такі висновки:

1. З'ясовано, що стратегічне управління є важливою складовою для ведення бізнесу та функціонування банку, тобто суть стратегічного управління полягає у поєднанні місії із цілями організації, які спрямованні на довгостроковий період та допомагає вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Визначено підходи щодо становлення сутності, основні принципи і елементи стратегічного управління.

2. Охарактеризовано механізм стратегічного управління та особливість його реалізації в банківській установі як процес який вимагає і описує покрокову реалізацію управлінських операцій та аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Основна мета процесу стратегічного управління полягає у створенні певних цінностей для організації, фокусування на своїй діяльності та здійснення оцінки можливих загроз. На основі аналізу наукових робіт визначено етапи здійснення стратегічного управління та запропоновано процес здійснення стратегічного управління в банківській установі у 7 кроків.

3. Проаналізовано методи оцінки стратегічного управління в банківській установі, виділені основні інструменти щодо обґрунтування стратегії, проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також проведено їх порівняльний аналіз. Результатом проведення стратегічного аналізу є отримання даних про стан організації на ринку і інформація про основних конкурентів, виявлення загроз щодо її діяльності, а також визначення ймовірних стратегічних напрямків розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1 Стратегічні напрями розвитку банку в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Банківські системи, які акумулюють політичні, макроекономічні та інституціональні ризики, в умовах зростаючої нестабільності опиняються в найбільш несприятливому становищі. Швидка зміна умов функціонування, вплив зовнішнього середовища, необхідність внутрішніх перетворень зумовлюють постійне удосконалення банківської системи. Відсутність системи прогнозування та попередження кризових явищ, не достатньо серйозне відношення адміністрації банківських установ до оперативних проблем та відсутність необхідних резервів і стало причиною того, що протягом останніх років перед частиною українських банків постала проблема банкрутства [25].

Впровадження нових стратегічних орієнтирів все більше розглядається українськими банками як спосіб залишитися конкурентоспроможними.

Суттєвою проблемою для банків стала втрата банками активів в зоні бойових дій та тимчасово окупованих територій, де збитки найбільших українських банків склали близько 60 мільярдів гривень.

Реалізація нової програми стратегічного розвитку банків потребує оцінювання способів та якості роботи, аналізу ринків, виявлення нових сфер, визначення загальних і конкурентних завдань для конкурентоспроможності банку та зміцнення його позиції. Головною метою комерційних банків сьогодення є орієнтація на потребу збереження клієнтів, проведення маркетингового планування, впровадження якого забезпечує банкам конкурентні переваги, які дозволяють конкурувати на більш пріоритетних та основних групах клієнтів і впроваджують ефективні напрями діяльності

організації, дозволяючи швидко реагувати на зміни, даючи можливість збільшити обсяг продажів і прибуток [25].

Сучасний стан розвитку банківської системи України характеризуються постійними трансформаційними процесами, які суттєво впливають на зниження її стабільності. Наразі можна говорити про спад виробництва, зниження рівня ділової активності, інвестування та зайнятості населення, наявність значних проблем економіки, що вплинуло і на банківську систему.

Стратегія в українських банках розробляється і реалізується на всіх рівнях стратегічного управління: на корпоративному, на рівні бізнес-одиниць, на функціональному рівні, на рівні кожного співробітника. Вибір виду стратегії передбачає вивчення альтернативних напрямків розвитку банку, їх оцінку і вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації. Однак найчастіше на практиці має місце комбінована або селективна стратегія, що включає в себе в тому чи іншому співвідношенні елементи попередніх стратегій. У рамках такої стратегії одні підрозділи банку розвиваються швидко, інші – помірно, треті – стабілізуються, четверті – скорочують масштаби своєї діяльності. Залежно від конкретного поєднання даних підходів будуть мати місце загальне зростання, загальна стабілізація або загальне скорочення потенціалу та масштабів діяльності банку.

Таким чином, у банківських установ виникає потреба у впровадженні стратегічних підходів для побудови нових відносин з клієнтами – фізичними та юридичними особами. Для цього необхідно запроваджувати наступні заходи:

- збільшення рівня кредитування;
- вдосконалення управління та реклами депозитних послуг;
- співпраця з засобами масової інформації та соціальними мережами;
- залучення клієнтів через сайти;
- встановлювати акційні депозитні програми, подарунки, бонуси;
- розширити сферу послуг та проведення безкоштовних консультацій;
- прискорити розвиток електронних платежів;

- використовувати NOW-рахунки, ATS-рахунки та інші види депозитних рахунків;
- застосовувати нові комплексні види обслуговування клієнтів;
- зміна кредитного портфелю за рахунок істотного скорочення питомої ваги ризикованих кредитів;
- географічна диверсифікація активів для збалансування політичних аспектів ризику.

Для прикладу розглянемо особливості стратегічних орієнтирів розвитку державних банків України, до яких належить АТ «Ощадбанк» (табл.2.1).

Таблиця 2.1-Стратегічні орієнтири розвитку державних банків України

Назва банку	Стратегія
АТ КБ «ПриватБанк»	Бути лідером в Україні з надання населенню та юридичним особам платіжних та інших банківських послуг з переходом від обслуговування у відділеннях банку до навчання клієнтів використання дистанційного інструментарію банківського обслуговування
АТ «Ощадбанк»	Впровадження банківських сучасних технологій та продуктів як основи підвищення операційної ефективності та забезпечення зваженого і стійкого зростання у довгостроковій перспективі. Оновлення відділенб, доведення рівня обслуговування до європейського зразка
АТ «Укргазбанк»	Збільшення статутного капіталу – одини із кроків на шляху довгострокової стратегії розвитку банку, націленої на зміцнення позицій банку на тлі поточної економічної ситуації в Україні
АТ "Укресімбанк"	Банк зосередився на посиленні позицій у десятці найбільших універсальних банків України, розвиваючись як органічно, так і, можливо шляхом придбань. Бути не тільки одним із найбільших, але й із найбільш якісних банків у галузі і з точки зору портфеля запозичень, і з точки зору клієнтського обслуговування

*Джерело: сформовано автором на основі [1-4]

Як бачимо, незважаючи на складну ситуацію в Україні, державні банки, розробляють різноманітні інструменти стратегічного планування та обґрунтовують, з точки зору потреби в них, наявність фінансових і нефінансових ресурсів для реалізації стратегії.

Отже, підсумовуючи сказане, необхідно зазначити, що для успішного розширення діяльності банку необхідно координувати всі стратегії, проводити постійний моніторинг змін і своєчасно адаптувати стратегії відповідно до них.

Сьогодні для більшості банків доцільні антикризові стратегічні напрямки розвитку, що спрямовані на інтеграцію та удосконалення менеджменту.

Консолідація фінансового бізнесу на основі злиття сприяє зростанню стійкості та конкурентоспроможності вітчизняних комерційних банків в умовах кризи внаслідок того, що в результаті об'єднання створюється банк, який більш привабливий для акціонерів і клієнтів; об'єднуючи ресурси, банки забезпечують розширення доступу до ринків капіталу для залучення фінансових інвесторів. В умовах дефіциту фінансових ресурсів стратегічне управління банків ґрунтується на розробці заходів щодо своєчасного виявлення загроз і впровадження антикризових заходів, які дозволять відновити ліквідність і запобігти процедурі банкрутства й ліквідації організації.

2.2 Організаційно-правова характеристика та фінансово-економічний аналіз діяльності АТ «Ощадбанк»

Банк зареєстровано у Національному банку України як самостійну банківську установу – Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України у 1991 році, коли Україна здобула незалежність. Постановою Кабінету Міністрів України від 21.05.1999 року на виконання розпорядження Президента України від 20.05.1999 року його перетворено у відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (скорочено АТ «Ощадбанк»)

Засновником банку є держава в особі Кабінету Міністрів України. Держава здійснює та реалізує повноваження власника щодо акцій, які їй належать у статутному капіталі банку, через органи правління банку. Банк є юридичною особою, має відокремлене майно, може від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав, у тому числі укладати договори (угоди, контракти), бути позивачем та відповідачем (учасником судового розгляду у судах загальної юрисдикції, в тому числі господарському, або третейських судах). Мінімальний розмір статутного фонду складає не менше 1 млн. євро.

Організаційно – правова форма: акціонерне товариство. Форма власності: державна. Валюта звітності: гривня.

АТ «Ощадбанк» належить до системно важливих банків України, посідає друге місце серед банків України за розміром активів та перше місце за обсягом чистого кредитного портфеля, а також займає другу позицію за пасивами. АТ «Ощадбанк» також є найбільшим в Україні банком за кількістю відділень і другим за розмірами інфраструктури карткового бізнесу (кількість банкоматів та платіжних терміналів).

Відповідно до своєї бізнес-моделі Ощадбанк є універсальним банком, який надає пріоритетне значення розширенню роздрібного, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу.

Станом на кінець 2021 року розподіл активів Ощадбанку є наступним: 55% – інвестиційний портфель; 32% – чистий кредитний портфель; 13% – інші активи. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів – 69%, а також фізичних осіб – 18% та клієнтів ММСБ – 13%. Портфель строкових депозитів на 88% складається з коштів фізичних осіб, на 9% – з коштів клієнтів ММСБ та на 3% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу.

Корпоративними принципами Ощадбанку є:

- відданість справі;
- законність;
- професіоналізм;
- відвертість;
- безпека;
- конфіденційність.

Місія Банку це забезпечення населення надійним фінансовим інструментом тривалого та гарантованого заощадження, а також підтримка економічного розвитку держави шляхом надання сучасних банківських послуг.

За даними британського журналу TheBanker, у 2014 році Ощадбанк посідав десяту позицію в рейтингу найбільших банків Центральної та Східної Європи та 367-у в рейтингу топ-1000 світових банків. Головний офіс Ощадбанку розташований у Києві. У 2022 році банк отримав чистий прибуток в розмірі 255 мільйонів гривень, що на 92,9 млн. грн. більше, ніж за 2021 рік.

У листопаді 2020 року Кабінет Міністрів України ухвалив основні напрями діяльності АТ «Ощадбанк» на наступні 5 років. Згідно з документом банк має продовжувати роботу з усіма клієнтськими групами як універсальний банк. Особлива увага має приділятися роздрібному кредитуванню та комісійним продуктам, диверсифікації кредитного портфеля в бік малого та середнього бізнесу і недержавних підприємств. Документ орієнтує на продовження розвитку цифрових продуктів, зменшення операційних витрат завдяки оптимізації мережі та централізації операційної діяльності, покращення управління ризиками та розвиток інформаційних технологій. Ще один пріоритет – урегулювання проблемної заборгованості.

У 2022 році АТ «Ощадбанк» став учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО). Це передбачено Законом України «Про внесення змін до деяких Законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб», який вступив у дію 13 квітня 2022 року. Закон спрямовано на підвищення довіри вкладників до банківської системи та забезпечення її стабільності.

Законом передбачено, що протягом півроку з дня входження Ощадбанку до ФГВФО закладами громадян зберігатимуться повні 100% гарантії держави. Після завершення цього терміну для банку запроваджують єдині для банківської системи умови гарантування вкладів: протягом дії воєнного стану в Україні та трьох місяців після його завершення на банківські вклади, включаючи відсотки, діє 100% державна гарантія. Через три місяці після припинення чи скасування воєнного стану сума граничного розміру відшкодування коштів закладами становитиме не менше 600 тис. грн. Суму

граничного розміру компенсації збільшено втричі, раніше вона становила 200 тис. грн.

Структура банку будується за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням. Філії, територіально відокремлені безбалансові відділення та представництва банку не є юридичними особами і діють від імені банку на підставі положень про них. Крім того кожен банк (в т.ч. філії, територіальні відділення тощо) поділяється на підрозділи, кожен з яких відповідає за виконання своїх завдань і функцій. Відділення АТ «Ощадбанк» здійснюють наступні операції, а саме:

- приймання вкладів (депозитів) від фізичних осіб;
- відкриття та ведення поточних рахунків (резидентів та нерезидентів);
- відкриття та ведення депозитних рахунків по обслуговуванню депозитних вкладів;
- інкасо готівкової валюти, дорожніх та іменних чеків в іноземній валюті;
- виплата переказів, що надійшли з-за кордону на користь фізичних осіб;
- переказ грошових коштів в країни далекого зарубіжжя;
- купівля та продаж іноземної валюти;
- видача готівкових коштів по платіжних картках міжнародних фінансових систем Eurocard/MasterCard, Visa, Diners Club;
- емісія карток системи Eurocard/MasterCard;
- обслуговування підприємств, що приймають до оплати картки міжнародних фінансових систем;
- приймання на інкасо та виплата відшкодування по зношених банкнотах;
- організація роботи пунктів обміну валют з використанням поширеного переліку операцій неторгового характеру, а саме : купівля та продаж іноземної валюти;

Організація безготівкових розрахунків повинна відповідати конкретним вимогам, які обумовлені інтересами розвитку економіки.

Головна з них - забезпечувати своєчасне отримання кожним підприємством грошових коштів за поставлену ним продукцію та надані послуги та сприяти прискоренню обігу оборотних коштів у розрахунках.

АТ «Ощадбанк» пропонує також фізичним особам переказ коштів як по Україні, так і за кордон, а також отримання переказів в іноземній валюті в таких системах: Western Union, Coinstar, Migom, Blizko, Vigo, Swift та Юністрім.

Для того, щоб оцінити існуючу стратегію банку та запропонувати шляхи її вдосконалення необхідно оцінити фінансовий стан АТ «Ощадбанк». Оцінку фінансового стану розпочинають з аналізу майна підприємства.

Для проведення повного аналізу майна підприємства використовують методи горизонтального (визначають абсолютні та відносні зміни статей балансу) та вертикального аналізу (визначають питому вагу окремих статей та їх модифікації).

Проведемо горизонтальний аналіз основних показників активів АТ «Ощадбанк» та відобразимо результати у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Горизонтальний аналіз активів АТ «Ощадбанк» за 2021-2022 р,

тис. грн.

Показник	2022рік	2021рік	Відхилення (2022/2021)	
			Абсолютне	Відносне
Грошові кошти та еквіваленти	19001319	26553199	-7551880	71,56
Кредити, надані клієнтам	74754086	63226077	11528009	118,23
Інвестиції	128686039	130251541	-1565502	98,80
Інвестиційна нерухомість	633099	633526	-427	99,93
Основні засоби	6947115	7913375	-966260	87,79
Нематеріальні активи	2049509	1812070	237439	113,10
Інші активи	2900267	3210109	-309 842	90,35
Всього	234971434	233599897	1371537	100,59

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду майно підприємство мало тенденцію до збільшення, оскільки обсяг майна банку станом на кінець 2022 року становив 234971434 тис.грн., що на 1371537тис. грн. більше ніж 2021 року.

Дана позитивна тенденція, в основному, була викликана значним зростання суми кредитів, наданих клієнтам. За аналізований період відстежується їх зростання на 11 528 009 тис. грн., або ж на 18,23%.

Позитивна тенденція прослідковується й в динаміці нематеріальних активів, протягом аналізованого періоду їхня вартість зросла на 13,1%.

Проте є й негативні зміни у структурі майна АТ «Ощадбанк». Так вартість грошових коштів та їх еквівалентів за аналізований період зменшилась на 7551880 тис. грн., що у відносному вимірі складає 28,44%. Також негативних змін зазнали й інші показники, вартість інвестицій зменшилась на 1,2%, вартість інвестиційної нерухомості 0,07%, а вартість всіх інших активів зменшилась на 9,65%.

Проведемо вертикальний аналіз основних показників активів АТ «Ощадбанк», результати відобразимо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Вертикальний аналіз складу майна АТ «Ощадбанк» за 2021-2022 роки

Показник	2022рік		2021 рік		Зміна частки, пунктів
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Грошові кошти та еквіваленти	19001319	8,09	26553199	11,37	-3,28
Кредити, надані клієнтам	74754086	31,81	63226077	27,07	4,75
Інвестиції	128686039	54,77	130251541	55,76	-0,99
Інвестиційна нерухомість	633099	0,27	633526	0,27	0,00
Основні засоби	6947115	2,96	7913375	3,39	-0,43
Нематеріальні активи	2049509	0,87	1812070	0,78	0,10
Інші активи	2900267	1,23	3210109	1,37	-0,14
Всього	234971434	100,00	233599897	100,00	0,00



Рисунок 2.1 – Структура майна АТ «Ощадбанк» за 2021-2022рік

Результати аналізу показують, що найбільшу частку в структурі активів банку протягом всього періоду займають інвестиції, їх частка складає 54,77% станом на 2021 рік, в порівнянні з попереднім роком – на 0,99% менше. Друге місце в структурі активів банку займають кредити, надані клієнтам. Протягом досліджуваного періоду їх питома вага зросла на 4,75 пункти та складає 31,81% станом на кінець 2022 року.

Щодо інших показників, то їх частки значно менші, а саме: грошові кошти та їх еквіваленти займають 8,09%, основні засоби - 2,96%, нематеріальні активи - 0,86, інвестиційна нерухомість – 0,27%, а інші активи складають всього 1,23% від вартості всього майна банку.

Проведемо горизонтальний аналіз основних показників пасиву банківського балансу (табл. 2.3). Результати горизонтального аналізу джерел утворення майна свідчить, що їх вартість протягом досліджуваного періоду мала тенденцію до зростання. В основному, таке зростання було спричинене збільшенням рахунків клієнтів на 5287187 тис. грн., або ж на 2,84%. Також зростання на 1784301 тис. грн. зазнали й кошти банків. Тенденцію до збільшення мали й такі показники: вартість забезпечення зросла на 30,75%, вартість інших зобов'язань зросла на 2,57%.

Таблиця 2.3 - Горизонтальний аналіз джерел утворення майна АТ «Ощадбанк» за 2021-2021 роки, тис.грн.

Показник	2021 рік	2020 рік	Відхилення (2021/2020)	
			Абсолютне	Відносне
Кошта банків	7608283	5823982	1784301	130,64
Рахунки клієнтів	191452639	186165452	5287187	102,84
Випущені єврооблігації	7908096	11744616	-3836520	67,33
Інші запозичені кошти	2818312	4452649	-1634337	63,30
Забезпечення	829107	634094	195013	130,75
Субординований борг	878960	1276240	-397280	68,87
Інші зобов'язання	1588500	1548737	39763	102,57
Всього	213083897	211645770	1438127	100,68

Деякі показники зменшилися за аналізований період, серед них:

- сума випущених єврооблігацій зменшилась на 3836520 тис. грн., що складає 32,67%;
- сума інших запозичень скоротилась на 1634337 тис. грн., або ж на 30,75%;
- вартість субординованого боргу зменшилась на 397280 тис. грн..

В цілому, вартість джерел утворення майна АТ «Ощадбанк» станом на кінець 2022 року складе 213083897 тис.грн. Порівнюючи дане значення відслідковується його збільшення на 1438127 тис.грн. порівняно з попереднім роком.

Для оцінки структури джерел утворення майна банку проводимо вертикальний аналіз основних показників пасиву банківського балансу та відобразимо результати у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Вертикальний аналіз джерел утворення майна АТ «Ощадбанк» за 2021-2022 роки

Показник	2022 рік		2021 рік		Зміна частки, пунктів
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Кошти банків	7608283	3,57	5823982	2,75	0,82
Рахунки клієнтів	191452639	89,85	186165452	87,96	1,89
Випущені єврооблігації	7908096	3,71	11744616	5,55	-1,84

Інші запозичені кошти	2818312	1,32	4452649	2,10	-0,78
Забезпечення	829107	0,39	634094	0,30	0,09
Субординований борг	878960	0,41	1276240	0,60	-0,19
Інші зобов'язання	1588500	0,75	1548737	0,73	0,01
Всього	213083897	100,00	211645770	100,00	0,00

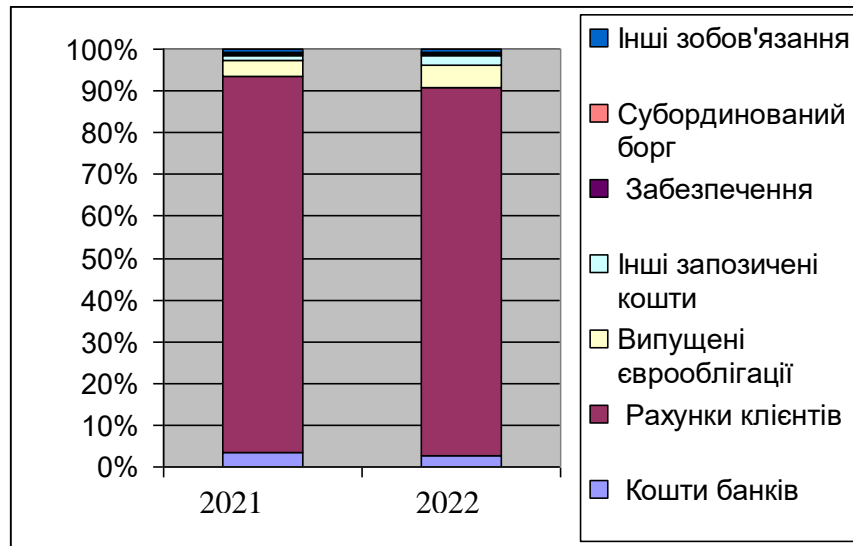


Рисунок 2.2 – Структура джерел утворення майна АТ «Ощадбанк» за 2021-2022рр.

Проведений аналіз дозволяє зробити наступні висновки щодо структури пасивів банку, а саме:

- найбільшу питому вагу в структурі джерел утворення майна займають рахунки клієнтів, їх частка складає 89,85% станом на 2022 рік, що в порівнянні з попереднім роком на 1,89 пункти більше;
- випущені єврооблігації займають друге місце в структурі пасивів, проте їх частка становить всього 3,71% в 2021 році. За досліджуваний період прослідковується зменшення на 1,84 пункти;
- питома вага коштів банків складає 3,57%, що в порівнянні з минулим звітним періодом на 0,89 пункти більше;
- інші зобов'язання становлять всього 0,75%;
- субординований борг – 0,41%;
- забезпечення – 0,39%

Аналізуючи фінансові результати діяльності АТ «Ощадбанк», варто зазначити, що протягом 2021-2022 років банк розвивався, оскільки відбулось зростання вартості як і активів так і пасивів банку. Важливим для банку є зростання суми кредитного портфелю, що могло бути спричинено зростанням клієнтської бази. Про збільшення клієнтської бази також вказує й зростання рахунків клієнтів банку Незважаючи на це, деякі показники погіршились. Найвагомим з яких є вартість грошових коштів та їх еквівалентів, який протягом аналізованого періоду зменшився. Це є негативним фактором, оскільки грошові кошти є найліквіднішими активами банку.

Наступним етапом фінансово-економічного аналізу є аналіз показників фінансового стану банківської установи.

Рентабельність - це ступінь дохідності, вигідності, прибутковості бізнесу. Її вимірюють за допомогою цілої системи відносних показників, що характеризують ефективність роботи банківської установи загалом.

У таблиці 2.5 наведено фінансові результати АТ «Ощадбанк» за 2020-2021 роки.

Таблиця 2.5 - Динаміка фінансових результатів АТ «Ощадбанк за 2021-2022 роки тис. грн.

Показники	2022 рік	2021 рік	Відхилення 2022/2021	
			Абсолютне	Темпи зростання
1. Чистий процентний дохід	11524410	6430904	5093506	179,20
2. Чистий непроцентний дохід	1124039	7463392	-6339353	15,06
3. Операційний дохід	12648449	13894296	-124847	91,03
4. Операційні витрати	11596570	11172579	423991	103,79
5. Прибуток до оподаткування	1051879	2721717	-1669838	38,65
6. Відшкодування з податку на прибуток	2338,00	54654,00	-52316	4,28
7. Чистий прибуток	1054217	2776371	-1722154	37,97

*Джерело: складено автором на основі [1]

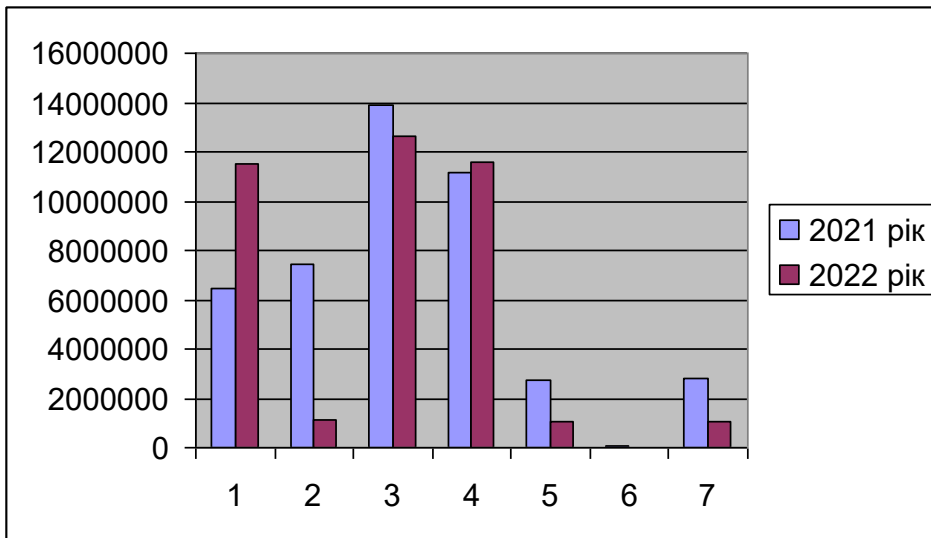


Рисунок 2.3 – Динаміка показників прибутковості АТ «Ощадбанк» за 2021-2022рр.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що банківська установа протягом даного періоду була прибутковою, проте розмір чистого прибутку у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 1722154 тис. грн.

Розмір чистих процентних доходів в 2022 році становив 11 524 410 тис. грн., що на 5 093 506 тис. грн. менше ніж в 2021 році. Розмір чистих непроцентних доходів, на відміну від процентних, мали тенденцію до зменшення. Так за досліджуваний період їх сума скоротилась з 7463392 тис. грн. до 1124039 тис. грн., що в відносному вимірі складає 84,94%.

Змін зазнав відповідно зазнав й операційний прибуток. Його значення зменшилось із 13894296 тис. грн. до 12648449 тис. грн., тобто на 8,97%.

Щодо операційних витрат, то їх величина протягом досліджуваного періоду зросла на 423991 тис. грн., або ж на 3,79%.

Загалом, діяльність АТ «Ощадбанк» протягом досліджуваного періоду була прибутковою, проте порівняно з попереднім періоду його прибутковість дещо зменшилась. Зменшення всіх показників прибутковості могло бути спричинене зменшенням кількості діючих підрозділів АТ «Ощадбанк» та умовами воєнного стану, які негативно вплинули на клієнтів банку.

Для кращого розуміння рівня прибутковості АТ «Ощадбанк» проведемо аналіз показників рентабельності та внесемо результати в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників рентабельності протягом 2020-2022 рр.
АТ «Ощадбанк», %

Показники рентабельності	2020	2021	2022
ROA	0,3	0,1	0,1
ROE	2,4	0,5	1
Чиста процентна маржа	3	2,7	3,5
%Витрати/%Доходи	72,1	71,8	70,4

Як бачимо, рентабельність середніх активів (ROA) протягом даного періоду має тенденцію до зменшення, що є негативним знаком для банку, оскільки показує, що банк не достатньо добре використовує свої активи для отримання прибутку.

Рентабельність середнього капіталу (ROE) у 2022 році становила 1%, що більше від попереднього періоду на 0,5%. Збільшення даного показника є позитивним для банку.

Чиста процента маржа зростала протягом досліджуваного періоду та становила 3,5% на кінець 2022 року. Зростання цього показника є позитивним явищем для банківської установи та свідчить про здатність банку утворювати чистий процентний дохід використовуючи загальні активи.

Співвідношення витрат банку до його доходів дозволяє нам побачити, що в 2022 році витрати становили 70,4 % від всіх доходів. Це свідчить про те, що банк є прибутковим.

Фінансова стійкість є однією з головних умов життєдіяльності, розвитку й забезпечення високого рівня конкурентоспроможності банківської установи.

Основне завдання аналізу фінансової стійкості полягає у визначенні спроможності банку протистояти негативній дії різних чинників (зовнішніх, внутрішніх та непередбачуваних), що впливають на його фінансовий стан.

З метою аналізу фінансової стійкості було здійснено розрахунок наступних показників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» 2021-2022 рр.

Найменування показника	2022 рік	2021 рік	Відхилення	
			Абсолютне	Темпи приросту, %
Коефіцієнт надійності	0,103	0,104	-0,001	-0,98
Коефіцієнт фінансового важеля	9,736	9,64	0,095	0,99
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	0,093	0,094	-0,001	-0,89
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	0,411	0,443	-0,032	-7,21
Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу	4,725	4,698	0,027	0,59

Спираючись на проведені розрахунки можна зробити висновок, що коефіцієнт надійності був стабільним, так у 2022 р. він становив 10,3%, що свідчить про достатню надійність, тобто банк досяг того рівня, за якого не залежить від залучення вільних коштів грошового ринку, бо має достатньо своїх, які можна розміщати в кредити господарюючим суб'єктам та в інвестиції.

Не менш важливим показником є коефіцієнт фінансового важеля, який відображає здатність банку до залучення коштів на фінансовому ринку. Розрахунок показує, що цей коефіцієнт при максимально допустимому співвідношенні становив у 2021 р. 9,64, дане значення свідчить не тільки про зменшення активності банку щодо залучення вільних коштів на грошовому ринку, але й про паралельне збільшення його фінансової стійкості, а у 2022 р. – 9,736. Це свідчить про те, що банк підвищив активність щодо залучення вільних коштів на грошовому ринку, однак фінансова стійкість значно знизилась.

Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів протягом аналізованого періоду був на стабільному рівні та становив приблизно 0,093.

Дане значення дещо не відповідає нормативному (не менше 10%), проте відхилення не є критичне.

Щодо коефіцієнта захищеності власного капіталу, то він протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до зменшення на 0,032 до рівня 0,411 порівняно з 2021 р. що є негативним і вплинуло на фінансову стійкість АТ «Ощадбанк».

Що стосується коефіцієнта мультиплікатора капіталу, що характеризує ступінь покриття активів акціонерним капіталом, то за оптимального співвідношення 12,0-15,0 разів він у 2021 р. становив 4,698, а у 2022 р. зріс до 4,725 рази. Це свідчить, насамперед, що темп зростання активів значно перевищує темп зростання акціонерного капіталу.

Ліквідність є важливим показником фінансового здоров'я банківської установи.

Аналіз ліквідності здійснюється на підставі порівняння обсягу поточних зобов'язань із наявністю ліквідних коштів. Результати розраховуються як коефіцієнти ліквідності за інформацією з відповідної фінансової звітності.

Проведемо аналіз ліквідності АТ «Ощадбанк» та вносимо результати дослідження в таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка показників ліквідності балансу АТ «Ощадбанк» за 2021-2022рр.

Ліквідність (%)	2021	2022	Відхилення	
			Абсолютне	Темпи приросту,%
Норматив миттєвої ліквідності (Н4)	32,18	16,72	-15,46	-48,05
Норматив поточної ліквідності (Н5)	49,34	49,61	0,26	0,53
Норматив короткострокової ліквідності	42,42	44,00	1,58	3,72

*Джерело: складено автором на основі [1]

За результатами аналізу можна сказати, що протягом досліджуваного періоду майже всі показники ліквідності мали тенденцію до зростання. Це є позитивним явищем для банку та свідчить про спроможність банку забезпечити

виконання своїх зобов'язань перед клієнтами, позичальниками і кредиторами своєчасно і у повному обсязі за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел з мінімальними витратами та здатність фінансувати зростання власних активів. Негативної тенденції зазнав норматив миттєвої ліквідності, за аналізований період його значення зменшилось на 15,46% в абсолютному вимірі, що менше нормативного значення в розмірі 20%, проте відхилення можна вважати не критичним.

2.3 Дослідження системи стратегічного менеджменту АТ «Ощадбанк»

Стратегічне управління – це діяльність, яка спрямована на досягнення цільових орієнтирів діяльності та розвитку організації, шляхом швидкого реагування та зміни бізнес-процесів, які залежать від зовнішнього та внутрішнього середовища [9; 10, с. 13].

Основною метою стратегічного управління АТ «Ощадбанк» є створення системи управління, що допоможе сформулювати місію та цілі фінансової установи, розробити та вдосконалити стратегію розвитку, що, у свою чергу, дасть змогу покращити економічні та соціальні результати, враховуючи внутрішнє і зовнішнє середовище. В основу визначеної концепції «стратегічного управління» покладено такі підходи: процесний, цільовий, системний і комплексний [9].

Процесний підхід розглядає стратегічне управління як певний процес, що складається з послідовності взаємопов'язаних дій. При процесному підході діяльність банку спрямована на моніторинг результатів дій. Між процесним і системним підходами є пряма залежність, оскільки процес передбачає наявність системи. Теорія систем відповідає за вивчення та аналіз характеристик системи, а теорія процесів вивчає функціонування системи, тобто лише зміну властивостей [10, с. 14].

Системний підхід в АТ «Ощадбанк» полягає у тому, що основні ознаки системи залежить від структурного складу елементів та їх властивостей, що

забезпечує врахування факторів, що впливають на управлінські рішення. Ігнорування характеристик одного з елементів системи негативно відбивається на діяльності інших. Також слід зазначити, що важливу роль відіграє контроль та вплив на зміни в управлінні, так як діяльність банківської установи проходить через різні етапи, кожен з яких потребує удосконалення управління.

Цільовий підхід у системі банківського менеджменту визначає основні показники, що характеризують специфіку діяльності банківської установи. При цьому потрібно визначити короткострокові та середньострокові цілі діяльності та шляхи їх досягнення.

Отже, відповідно до визначених підходів, загальна характеристика стратегічного управління АТ «Ощадбанк» полягає у наступному:

- реалізація вищим керівництвом банку узгоджених стратегічних цілей, визначених акціонерами банку;
- формування кадрового потенціалу, що є основним елементом для здійснення розвитку банку;
- швидке реагування та прийняття рішень на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища;
- розвиток та удосконалення існуючої стратегії управління;
- визначення напрямків змін банківської установи, що залежать від стратегічних цілей.

Основними стратегічними цілями, що ставить перед собою АТ «Ощадбанк» є: задоволення потреб власних клієнтів; збільшення частки ринку; надання якісних банківських послуг; підвищення рівня іміджу банку для більшої довіри клієнтів; лідерська позиція на ринку серед інших конкурентів; вигідні відсоткові ставки серед конкурентів; надання широкого спектру банківських послуг; підвищення рівня фінансових показників; лідируюча позиція на міжнародному ринку [44].

Стратегічне управління АТ «Ощадбанк» здійснюється за певною послідовністю дій, а саме: здійснення стратегічного аналізу, формування та

розробка стратегії, реалізація обраної стратегії. Зміст та методика реалізації цих етапів наведена у розділі 1 даної магістерської роботи.

Реалізація процесу стратегічного управління АТ «Ощадбанк» задля досягнення довгострокових цілей базується на таких аспектах, як: організаційний, фінансово-економічний, правовий та соціальний.

Організаційний аспект забезпечує точність прогнозування відхилення показників діяльності банківської установи, адаптацію до динаміки зовнішнього середовища, визначає конкурентоспроможність фінансових послуг, що надаються та впливає на загальний рівень фінансово-економічних показників.

Фінансово-економічний аспект процесу стратегічного управління визначає загальну ринкову вартість, зокрема відповідає за досягнення відповідного рівня економічних показників, що залежать від потенціалу фінансової установи, а також чистого прибутку та ринкової частки.

Правовий аспект характеризує відповідність управлінських рішень, що стосуються банківської діяльності, визначає правові нормативи, що регулюють діяльність фінансово-кредитних установ.

Перспективне функціонування АТ «Ощадбанк» залежить від соціального аспекту, що регулює його стратегію визначає потреби власних клієнтів, з метою досягнення у майбутньому їхнього задоволення та встановленого рівня власної прибутковості [51].

Усі етапи процесу стратегічного управління банком мають бути пов'язані між собою, з метою негайного втручання суб'єктів стратегічного управління в ситуації, що вимагають оперативного прийняття необхідних управлінських рішень для забезпечення фінансово стабільного функціонування банку [33, с. 11].

У сучасних умовах воєнного стану найбільшу загрозу для функціонування банків становлять політичні та економічні фактори. Військові дії в країні створили нові проблеми для банку та фінансової системи загалом. Для того, щоб ефективно здійснювати свою діяльність під впливом даних факторів АТ

«Ощадбанк» необхідно зосередити увагу на власних сильних сторонах. Помірні можливості дають банку соціальні та технологічні фактори, якщо сильні сторони будуть спрямовані правильно, це дасть змогу посилити і слабкі сторони також. Безпосередньо, на зовнішні фактори впливають [6]:

- постачальники, якими можуть бути комерційні фірми та фізичні особи, які забезпечують матеріальними ресурсами АТ «Ощадбанк» для нормального функціонування;
- конкуренти, ринку банківських пгослуг спостерігається висока конкуренція;
- комунікаційна політика, яка включає в себе просування реклами та послуг, а також їх продаж.

Ринкову концепцію управління банку можна віднести до – клієнтоорієнтованої, так як банк адаптує всі свої можливості до потреб споживачів. Основною стратегічною метою АТ «Ощадбанк» є розширення ринку та отримання прибутку в умовах перманентно мінливої ринкової ситуації.

Стратегічне планування являється основною складовою стратегічного менеджменту банківської установи, що встановлює довгострокові цілі та плани поточної діяльності, спрямовані на їх реалізацію. Стратегічне планування визначає логічну послідовність процесу діяльності, а також визначає майбутні масштаби, що значною мірою залежать від впливу зовнішнього середовища. Тобто відбувається комплексна розробка підходу, щодо майбутнього розвитку банку, що залежить від здійснення стратегічного управління і містить [48, с. 21]:

- аналіз та вибір стратегічної позиції на ринку;
- управління в реальному режимі.

Для побудови успішної та ефективної стратегії АТ «Ощадбанк» необхідно провести його SWOT-аналіз. За результатами аналізу можна зробити висновок щодо позиції банку на даний момент, а також визначити та порівняти сильні та слабкі сторони і загрози та можливості для нього. Ступінь впливу

факторів оцінено за 5-ти бальною шкалою, використано метод експертних оцінок.

Таблиця 2.9 – Основні характеристики, які використовуються при SWOT-аналізі АТ «Ощадбанк»

Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
1. Велика кількість відділень з хорошою локацією	4	1. Недостатня мережа відділень по областях країни	4
2. Високий імідж банку та репутація	4	2. Затримки в обслуговуванні клієнтів	3
3. Гарантування повернення вкладів фізичних осіб	5	3. Застаріле обладнання та великий документообіг	3
4. Широкий асортимент послуг	3	4. Нерегулярна маркетингова діяльність	2
5. Довготривалий та успішний досвід роботи на ринку банківських послуг	4	5. Вузька лінійка послуг	3
6. Високий рівень сервісу та обслуговування клієнтів	4	6. Недостатня мотивація персоналу	3
7. Чітка стратегічна спрямованість	4	7. Відсутність постійного моніторингу конкурентів	2
8. Наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації	5	8. Незадовільний менеджмент	3
9. Власна технологія	4	9. Недосконала система самообслуговування	3
10. Знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів	4		
Всього:	+41	Всього:	-26
Зовнішні можливості	Оцінка	Зовнішні загрози	Оцінка
1. Розвиток економіки країни та нових технологій	4	1. Соціально-політична нестабільність	4
2. Розширення асортименту послуг	4	2. Інфляція	4
3. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу, навчання всіх співробітників банку	5	3. Неприятливі зміни курсу валют	5
4. Розширення власного потенціалу	4	4. Недостатня платоспроможність населення	3

<i>Продовження табл. 2.9</i>			
5. Тенденції переходу в інший сегмент основного конкурента	3	5. Велика кількість банків-конкурентів	5
6. Удосконалення банківської безпеки	4	6. Прихід національного великого оператора	3
7. Зростання середнього класу, що призводить до зростання популярності формату банківських послуг	3	7. Хакерські атаки	2
Всього:	+27	Всього:	-26

**Джерело: складено автором на основі узагальнення*

Отже, на основі вищенаведених даних побудуємо матрицю SWOT-аналізу, що дасть змогу зіставити загрози і можливості ринку банківських послуг із сильними і слабкими сторонами АТ «Ощадбанк» та узагальнити висновки проведеного аналізу (табл. 2.10).

Аналіз зовнішнього середовища, а також узагальнення висновків матриці SWOT-аналізу дає розуміння, що АТ «Ощадбанк» має усі можливості для розвитку та підвищення ефективності діяльності. Діяльність банку має бути націлена на поле СлЗ, тобто потрібно звертати увагу на зовнішні загрози та покращувати і усувати власні слабкі сторони. Також, важливим фактором стратегічної програми АТ «Ощадбанк» є підвищення конкурентоспроможності, тому діяльність банку пов'язана з розвитком конкурентних переваг та стратегічного управління.

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Ощадбанк»

Поле СіМ (Сильні сторони-Можливості)	Поле СіЗ (Сильні сторони-Загрози)
<p>1. Високий рівень сервісу та надання послуг призведе до розширення асортименту послуг (С4-М2);</p> <p>2. Довготривалий та успішний розвиток на ринку допоможе розширити та збільшити можливості власного потенціалу (С5-М4);</p> <p>3. Знання про найважливіші стратегічні групи дозволить перейти і інші сегменти основних конкурентів (С10-М5).</p>	<p>1. Довготривалий та успішний розвиток на ринку, розширення послуг і високий імідж дозволить стримати цільову аудиторію та залучити нових клієнтів, що зменшить перехід аудиторії до конкурентів (С2; С4; С5-35);</p> <p>2. Знання основних стратегічних груп дасть змогу зміцнити власні конкурентні переваги (С10-35);</p> <p>3. Ясна стратегічна спрямованість дозволить ефективно діяти на ринку незважаючи на фактори загроз зовнішнього середовища (С7-31:32;33);</p> <p>4. Наявність власної інноваційної технології дозволить ефективно справлятися із хакерськими атаками (С8-37).</p>
Всього: +22	Всього: -1
Поле СлМ (Слабкі сторони-Можливості)	Поле СлЗ (Слабкі сторони-Загрози)
<p>1. Розширення власного потенціалу дозволить збільшити частку ринку, що посприяє відкриттю нових відділень (Сл1-М4);</p> <p>2. Підвищення кваліфікації персоналу та навчання працівників дозволить покращити мотиваційну політику в організації та підвищить якість обслуговування клієнтів і покращить менеджмент в цілому (Сл2; Слб; Сл8-М3).</p>	<p>3. Соціально-політична нестабільність в країні стимулює закриття більшості відділень банку (Сл1-31);</p> <p>4. Затримки в обслуговуванні клієнтів та недосконала система самообслуговування призведе до втрати цільової аудиторії та переходу її до конкурентів (Сл2; Сл9-35);</p> <p>5. Політична нестабільна ситуація в країна погіршує можливість проведення постійного моніторингу конкурентів (Сл7-31).</p>
Всього: -4	Всього: -25

*Джерело: складено автором

Далі проведемо аналіз мікросередовища АТ «Ощадбанк» (табл. 2.11), до якого належать споживачі, посередники та конкуренти, що дасть змогу виявити можливості та ступінь впливу факторів на банківську установу. Оцінка проводилась за 5-ти бальною шкалою, використано метод експертних оцінок [8].

Аналіз таблиці 2.11 показує, що факторами мікросередовища, які найбільше впливають на діяльність є ступінь прихильності клієнтів до послуг

банку. Інформованість клієнтів про нові види послуг, невідповідність асортименту та якості послуг, що надаються порівняно з очікуванням клієнтів.

Таблиця 2.11 – Аналіз мікросередовища АТ «Ощадбанк»

Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
Споживачі			
Виявлення тенденції зростання цільового ринку	3	Високий ступінь мінливості потреб, вимог і смаків клієнтів	2
Виявлення потенційного попиту	4	Значна привабливість цільового сегменту для конкурентів	3
Ступінь прихильності клієнтів до послуг банку	4	Слабка здатність підприємства до ефективного функціонування в привабливому ринковому сегменті	3
Обмежена можливість клієнтів у виборі інших банків	3	Невисока ступінь задоволеності покупців продукту та сервісом підприємства	4
Висока чутливість клієнтів до реклами, різних дій щодо стимулювання збуту	4	Низький рівень інформованості покупців про послуги підприємства	3
Сприятливе ставлення клієнтів до інноваційних рішень підприємства в галузі асортиментної політики	2	Висока чутливість покупців до ціни	4
Конкуренти			
Нові конкуренти стимулюють розвиток банку	4	Поява нових конкурентів веде до зниження стійкості фірми на ринку фінансових послуг	4

*Джерело: складено автором на основі [1]

Отже, формування та застосування технологій стратегічного банківського менеджменту передбачає [12]:

- прийняття управлінських рішень має відбуватись швидко і якісно;
- постійне та якісне проведення моніторингу конкурентного середовища;
- можливість впровадження інноваційних технологій в процес управління;
- можливість постійного навчання персоналу для підвищення компетентності.

Формування ефективної системи управління АТ «Ощадбанк» дасть змогу якісно реалізувати визначені стратегічні завдання, а саме:

- прогнозування змін, що відбуваються у ринковому середовищі;

- своєчасна трансформація стратегії банку відповідно до змін, що виникли у ринковому середовищі;
- трансформація функціональної діяльності банку на ринку як механізм реалізації стратегії відповідно до прогнозу змін відповідних складових ринку.

Отже, макроекономічна стабільність країни полягає у створенні умов, що забезпечать позитивний розвиток банківського сектору та зміцнення його стабільності, підвищать конкурентоздатність, забезпечать вдосконалення регулювання банківської системи, підвищення захисту інтересів клієнтів та кредиторів банку. Тому далі розглянемо та оцінимо показники стратегічної ефективності АТ «Ощадбанк».

2.4 Оцінка показників стратегічної ефективності АТ «Ощадбанк»

У теперішніх умовах воєнного стану на функціонування банків впливає значна кількість чинників, що ускладнюють прийняття управлінських рішень. Слід і також зазначити, що збільшення темпів соціально-політичного характеру, нової інформації та інноваційного розвитку впливає та ускладнює процес прийняття управлінських рішень та їх реалізації [12].

Для того, щоб провести оцінку показників стратегічної ефективності АТ «Ощадбанк», перейдемо до аналізу його основних конкурентів. Враховуючи те, що АТ «Ощадбанк» є державним банком, то для порівняння оберемо інші державні банки, а саме: АТ «ПриватБанк» та АТ «Укресімбанк». У таблиці 2.12 наведені порівняльні показники конкурентоспроможності досліджуваного банку та основних банків-конкурентів. Оцінка конкурентоспроможності проводилася за 10-ти бальною шкалою, де 1 – найнижчий бал, а 10 – максимальний бал. Використано метод експертних оцінок.

Таблиця 2.12 – Оцінка ключових параметрів конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк» та основних банків-конкурентів

Показники конкурентоспроможності	АТ «Ощадбанк»	АТ «Укресімбанк»	АТ «ПриватБанк»
1.Асортимент послуг	4	5	6
2.Вартість послуг	4	6	6
3.Відповідність стандартам	6	6	9
4.Якість	4	5	6
5.Потужності	4	5	5
6.Маркетингова діяльність	5	5	8
7.Відповідність потребам ринку	5	7	7
8.Фінансовий стан банку	5	4	10
9.Клієнтська база	10	9	8
10.Сучасне обладнання та технологія	7	7	7

Джерело: складено автором

Отже, з проведеного аналізу конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк» можна зробити висновок, що банк потребує збільшення власної потужності, якості обслуговування клієнтів та розширення асортименту надання банківських послуг. Також, успіх банку залежить від того, наскільки його послуги можуть задовольнити основні потреби клієнтів. Для визначення ефективної стратегії управління та тактики на ринку банківських послуг необхідні найбільш достовірні, об'єктивні, повні та актуальні дані щодо розвитку ринку в цілому та поведінки споживачів зокрема.

Дослідження клієнтів, вибір цільових сегментів ринку, побудова портрета споживача на основі аналізу статі, віку, соціальних та інших фактичних параметрів, а також вивчення поведінкових характеристик дозволяє з'ясувати, наскільки клієнти знають ваш продукт, як вони його сприймають, а також який поточний і потенційний рівень лояльності до банку. Загалом послуги банку орієнтовані на корпоративних клієнтів, а також малий та середній бізнес, фізичних осіб, проте основною групою клієнтів АТ «Ощадбанк» є фізичні особи.

Основною метою дослідження внутрішнього середовища банку є виявлення його сильних і слабких сторін, пошук резервів, адаптація до змін макро- та мікросередовища.

Проаналізуємо склад трудових ресурсів як частку внутрішнього середовища АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз чисельності працівників АТ «Ощадбанк» у 2020-2022 рр.

Чисельність персоналу			Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
2020р.	2021р.	2022р.	Абсолютне, ос.	Відносне,%	Абсолютне, ос.	Відносне,%
7495	8909	7700	1414	18,86	-1 209	-13,58

*Джерело: складено автором на основі [1]

У 2020 р. чисельність персоналу становила 7495 ос., а у 2021 р. відбулось збільшення персоналу на 1414 осіб Або на 18,86%. У 2022 р. порівняно з 2021р. чисельність персоналу зменшилось на 1209 осіб, або на 13,58%, загальна чисельність персоналу у 2022 році становить 7700 осіб. У структурі персоналу АТ «Ощадбанк» кількість керівного персоналу у 2020 р. складала 6,70%, а у 2022р. відбулось збільшення до 7,60%. Кількість фахівців також має зростаючий характер у 2020 р. – 58,20%, 2021 р. – 60,40%, 2022 р. – 62,60%. Тому можна зробити висновок, що збільшення кількості фахівців в подальшому сприятиме покращенню якості банківських операцій та обслуговування. Помітна плінність кадрів серед робітників банку у 2020 р. кількість робітників складала 35,10%, а у 2022 р. – 28,80%.

Проаналізуємо витрати банку на утримання та навчання персоналу аналізованого періоду (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Витрати на утримання та навчання персоналу АТ «Ощадбанк» у 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
				Абс., у тис. грн.	Відносне, %	Абс., у тис. грн.	Відносне, %
Витрати на утримання персоналу, у тис. грн	1875591	2870523	2948193	994932	53,04	77670	2,70

*Джерело: складено автором на основі [1]

Як бачимо, витрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 994 193 тис. грн. або 53 %, а у 2022 р. витрати на персонал зросли на 77670 тис. грн. або 2,7%. Загальна сума витрат на персонал у 2022 р. становила 2948193 тис. грн. Можна зробити висновок, що банк приділяє увагу розвитку власних кадрів, шляхом навчання та підвищення кваліфікації.

Визначимо та проаналізуємо структуру цілей АТ «Ощадбанк» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Структура цілей АТ «Ощадбанк»

Функціональна область	Короткострокові цілі (до 1 року)	Середньострокові цілі (від 1 до 3 років)	Довгострокові цілі (від 3 до 5 років)
Послуги	1. Покращення банківських послуг та системи самообслуговування; 2. Покращення технологій для надання послуг	1. Збільшення кількості клієнтів на 20%; 2. Збільшення кількості та видів банківських послуг.	1. Створення нових видів банківських послуг.
Менеджмент	1. Пошук та встановлення зв'язку із новими клієнтами; 2. Проведення опитування стосовно якості наданих послуг.	1. Здійснення маркетингової діяльності та збільшення спілкування з клієнтами; 2. Збільшення прибутку на 5% за допомогою маркетингової діяльності	1. Покращення іміджу на фоні інших банків-конкурентів.
Персонал	1. Здійснення кадрового аналізу; 2. Проведення оптимізації кадрів на всіх рівнях організаційної структури	1. Розробка заходів, що допоможуть зменшити плинність кадрів.	1. Підвищення продуктивності праці, та встановлення стабільності трудового колективу
Фінанси	1. Проведення фінансування всіх заходів діяльності	1.1. Забезпечення фінансової стабільності банку	1. Забезпечення фінансової стабільності банку

*Джерело: складено автором на основі узагальнення [1]

Отже, аналіз системи цілей АТ «Ощадбанк» показав, що довгострокові цілі мають завершальний характер короткострокових, що дозволяє ефективно налаштувати роботу банку та всі його можливості на досягнення визначених цілей.

Діагностику стратегічного управління банку наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Аналіз стратегічного управління АТ «Ощадбанк»

№	Стратегічна позиція	Якісна оцінка позиції		
		Сильна	Нейтральна	Слабка
1	Стратегія розвитку			+
2	Маркетинг			+
3	Управління збутом банківських послуг		+	
4	Управління закупівлями		+	
Фінансові ресурси:				
5	Наявність оборотних активів	+		
	Можливості для фінансування з власних коштів		+	
	Наявність коштів у структурі фонду		+	
Матеріально технічні ресурси:				
6	Головний офіс та відділення		+	
	Наявність технічного оснащення			+
	Наявність транспорту	+		
Людські ресурси:				
7	Загальна компетентність керівництва	+		
	Загальна кваліфікація персоналу			+
Організаційна культура				
8	Система управління: планування, організація, контроль, стимулювання праці працівників			+
9	Частка на ринку		+	
10	Загальна репутація на ринку		+	

Джерело: складено автором на основі узагальнення

До сильних позицій стратегічного управління належать компетенція керівництва, наявність оборотних коштів, хороша репутація на фінансовому ринку. Саме цими перевагами має користуватися керівництво банку, щоб закріпити сильні позиції та зайняти більшу частку на ринку. Також, керівництво має звертати увагу на рівень кваліфікації працівників, стимулювання до праці та приймати відповідні дії для покращення продуктивності праці.

Стратегічними цілями та місіями АТ «Ощадбанк» пропонується обрати:

– збільшення обсягу надання послуг за рахунок вдосконалення рівня автоматизації банківських процесів;

- підвищення рівня конкурентоспроможності банківських послуг, що надаються;
- здійснення організації контролю у на всіх рівнях підрозділів;
- раціоналізація організаційної структури;
- підвищення рівня корпоративної культури до міжнародних стандартів;
- впровадження енергозберігаючих технологій.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного у розділі аналізу можна зробити наступні висновки:

1. АТ «Ощадбанк» є одним з найбільш розвинених універсальних банків України. Предметом діяльності банку є надання банківських та інших фінансових послуг як в національній, так і в іноземній валюті, та провадження іншої діяльності, що регулюється законодавством.
2. У результаті аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища визначено, що мінливість зовнішнього середовища містить у собі ряд загрозливих факторів для діяльності банківської установи. АТ «Ощадбанк» відчуває труднощі від впливу негативних факторів, а саме: соціально-політична нестабільність, інфляційні процеси, різкі зміни курсів валют, тощо. Але в банку є весь потенціал, щоб подолати ці труднощі та й надалі вивчати зовнішнє середовище, підтримувати та зміцнювати конкурентну спроможність на ринку.
3. Проведений аналіз цілей та стратегічного управління АТ «Ощадбанк» дав змогу визначити його сильні і слабкі сторони. До сильних позицій стратегічного управління належать компетентність керівництва, наявність оборотних коштів, хороша репутація на фінансовому ринку. А до слабких належить недостатньо сформована стратегія розвитку, майже відсутня маркетингова стратегія, недостатній рівень технічного оснащення і кваліфікації персоналу, на що потрібно звернути особливу увагу при визначенні шляхів покращення стратегічного управління банком.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»

3.1 Визначення напрямів вдосконалення стратегічного управління АТ «Ощадбанк»

Процес формування стратегії в АТ «Ощадбанк» включає в себе стратегічне планування та стратегічний менеджмент. Стратегічне планування – це прийняття оптимального стратегічного рішення, а стратегічне управління пов'язане з досягненням стратегічних результатів: захопленням нових ринків, впровадженням нових продуктів і технологій [10].

Стратегічний менеджмент – це процес проведення комплексу систематизованих і взаємоузгоджених робіт для формування довгострокових цілей і основних напрямів діяльності банку. Основні етапи стратегічного менеджменту АТ «Ощадбанк» наведені на рис. 3.1.

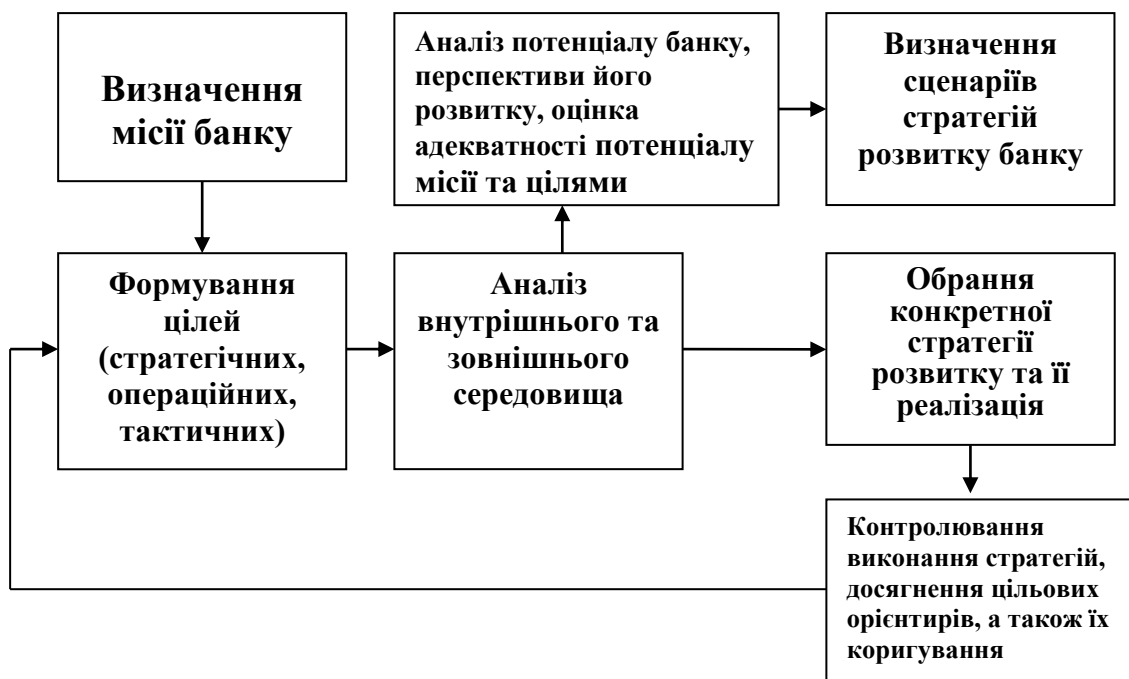


Рисунок 3.1 – Основні етапи стратегічного управління АТ «Ощадбанк»
Джерело: складено автором на основі [25]

Процес формування стратегії дозволяє банківській установі [12]:

- зберігати спосіб мислення та поведінку, що орієнтує банківську діяльність на майбутнє;
- ефективно координувати маркетингові рішення та дії;
- виступає джерелом інформування працівників щодо цілей та необхідних ресурсів;
- мотивує працівників, якщо досягнення цілей банку залежать від їхніх особистісних цілей;
- формує всі передумови для оцінки та контролю результатів діяльності.

Загальною метою даного механізму є встановлення гнучкого зв'язку між зовнішнім та внутрішнім середовищем діяльності банківської установи. Слід відмітити, що стратегічне управління на довгострокову перспективу потребує організації та реалізації здійснення моніторингу за допомогою стратегічного контролю [17].

Стратегічний контроль в АТ «Ощадбанк» здійснюється через 3-6 місяців після впровадження нової стратегії. Тому, за допомогою стратегічного контролю визначається можливість подальшої реалізації стратегії банку і чи призведе ця стратегія до позитивного результату. Здійснення постійного контролю дає можливість вчасно виявляти та реагувати діяльність банку, а також сприяє виявленню, підтримці та поширенню позитивних явищ і найбільш продуктивних напрямів діяльності.

У досліджуваному банку важливим аспектом є організація контролю, що пов'язана із координацією визначення порядку застосування необхідних коригувальних дій у процес виконання робіт. В цьому випадку для АТ «Ощадбанк» пропонуємо дотримуватися системи, що передбачає:

1. Використання та концентрація матеріалів минулих перевірок кожного із органів управління, що дозволить скоротити час на отримання цієї інформації під час наступних ревізій;
2. Розподіл контрольно-координаційних завдань, визначення відповідного порядку здійснення контрольних операцій;

3. Визначення методики та поетапності коригування стратегічних завдань з врахуванням поточного стану виконання робіт.

Реалізація стратегії в банку, використання контролю є важливою складовою для швидкого прийняття рішень, щодо уточнення стратегічних цілей і нового рівня стратегічного планування. Використання організаційних схем допомагає ретельно готувати рішення до їх прийняття, що дозволяє зменшити навантаження на керівників, прогресує ефективну діяльність [27].

Стратегічний контроль обов'язково передбачає необхідність прийняття коригувальних рішень, що містить певний ризик, а тому до такої діяльності повинні залучатися висококваліфіковані фахівці.

Важливою складовою для удосконалення стратегічного управління в АТ «Ощадбанк» є створення ефективної інформаційної підтримки за допомогою системи збалансованих показників.

Використання даного методу дозволить банку визначити проблемні ділянки у діяльності та приймати рішення щодо коригувальних дій стосовно стратегії. Система збалансованих показників відображає такі важливі сфери діяльності як фінансова, кадрова, маркетингова. Саме ці сфери діяльності є першочерговими для коригування та прийняття рішень при виникненні негативних наслідків для банківської установи [43].

Удосконалення системи стратегічного управління в АТ «Ощадбанк» на основі системи збалансованих показників передбачає формування стратегічної карти BSC.

На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Ощадбанк», а також визначених стратегічних цілей сформуємо стратегічну карту BSC, на основі якої можна запровадити заходи задля покращення стратегічного управління за такими складовими: внутрішні бізнес-процеси, фінансова складова, маркетингова складова, складова навчання та розвитку персоналу (рис. 3.2).

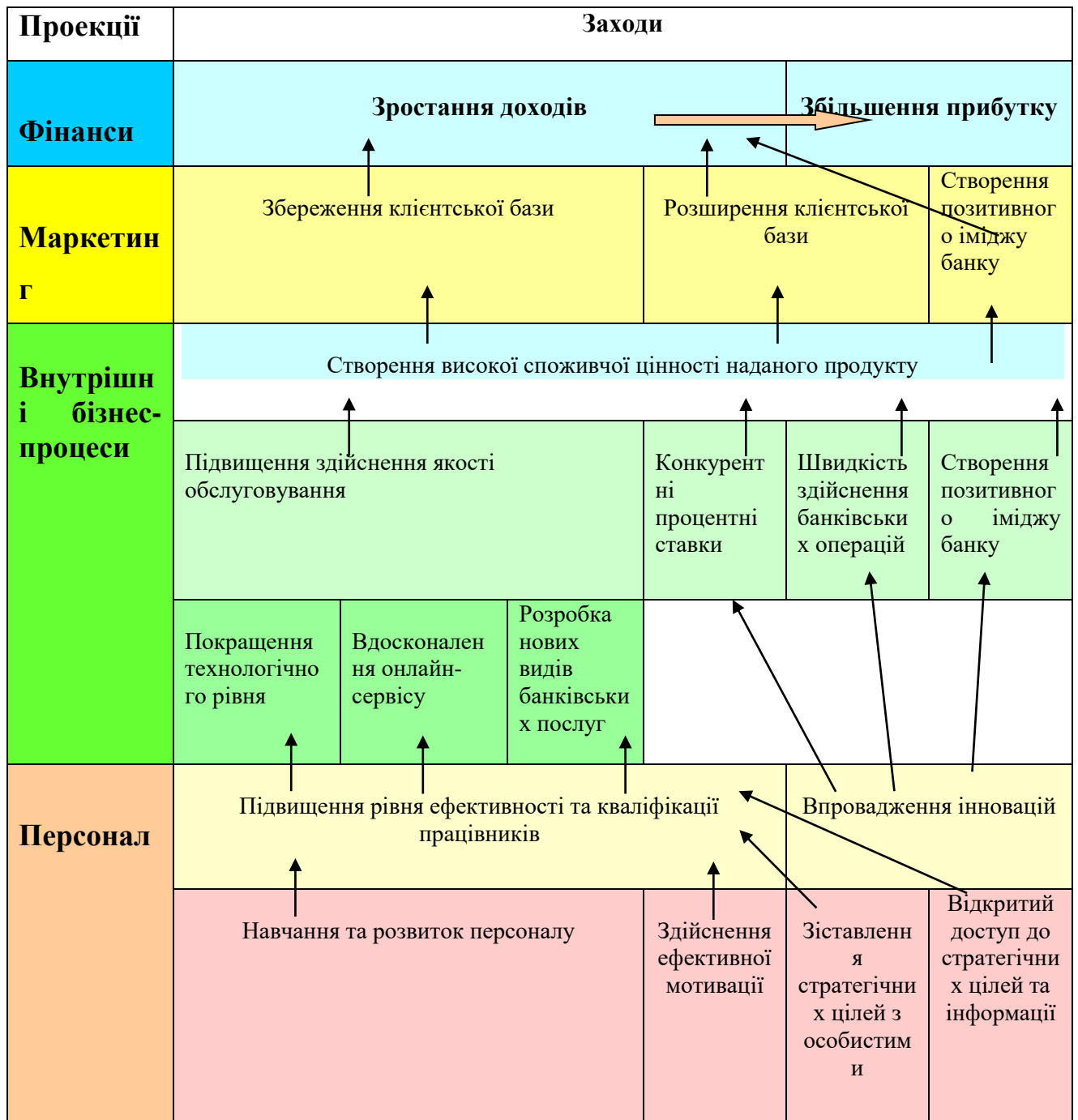


Рисунок 3.2 – Стратегічна карта BSC АТ «Ощадбанк»

*Джерело: складено автором

Слід зазначити, що використання стратегічної карти може бути основним інструментом стратегічного управління АТ «Ощадбанк». Дана карта дає можливість описати стратегію розвитку банку, а також описує основні ключові цілі розвитку і показники, формує ефективну систему управління відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Запропонована нами стратегічна карта BSC для АТ «Ощадбанк» відображає усі стратегічні елементи, що взаємодіють між собою. Отже, відсутність будь-якого елемента призведе до неефективного стратегічного управління та стратегічного розвитку банку. Запропоновані підходи є ефективними для використання при нестабільних політико-економічних умовах. Застосування таких підходів на практиці надає можливість:

- здійснення постійного контролю за діяльністю банку;
- здійснення контролю за фінансовими та нефінансовими показниками діяльності банку;
- вчасна реакція на виявленні проблеми у реалізації стратегії розвитку, та ефективно впровадження коригувальних дій;
- усвідомлення залученості працівниками у реалізацію стратегії АТ «Ощадбанк».

Керівництво банку повинно також враховувати високу ймовірність кризових явищ, особливо в умовах воєнного стану, які можуть призвести до збоїв у роботі. Тому збалансована координація ресурсів, спрямованих на протидію дестабілізуючим явищам, є необхідною складовою процесу стратегічного управління на сучасному етапі.

3.2 Шляхи підвищення ефективності стратегічного управління банком в умовах повоєнного відновлення

Війна стала масштабним потрясінням як для економіки України, так і для банківської системи. В умовах війни необхідно переглянути сформовані підходи як до стратегічного розвитку держави на всіх рівнях управлінської ієрархії, так і конкурентної стратегії збереження, розвитку та реалізації потенціалу банківської системи [18].

Сьогодні на стратегію банківської системи впливає ряд факторів: сегмент ринку в якому відбувається діяльність банку; підтримка з боку держави;

інвестиційні процеси; операційна діяльність банку, що залежить від швидкості прийняття рішень; зміна курсу валют та девальвація гривні, тощо [49].

Складні умови вимагають радикальних кроків та прийняття рішень, щоб підлаштуватись до нових реалій. Саме ці умови призводять до закриття більшості відділень, зміни умов щодо клієнтів-боржників, а також перехід від середньострокових і довгострокових стратегічних цілей до короткострокових [56].

Пропонуємо застосувати метод сценаріїв щодо прогнозування розвитку діяльності АТ «Ощадбанк» та розглянемо, як фактори зовнішнього середовища (ведення бойових дій в Україні) вплинуть на його діяльність. Основною метою застосування методу сценаріїв є спрогнозувати альтернативу розвитку подій та показати причинно-наслідковий зв'язок між факторами впливу та очікуваними результатами. [22] (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Сценарії розвитку АТ «Ощадбанк» у повоєнний період

Сценарій	Зміст
Негативний прогноз	Збільшення активності ведення бойових дій, що призведе до погіршення операційної діяльності. Подальші руйнування, відсутність електроенергії та простої відділень призведуть до їх скорочення, втрати активів банку та високої плинності персоналу. Втрата конкурентоспроможності через зіпсований імідж, а також вихід інвесторів та клієнтів. Спроба ребрендингу не призводить до позитивних наслідків. Відсутність електропостачання призведе до погіршення обслуговування онлайн-сервісів. Вищенаведені фактори можуть призвести до сильного сорочення діяльності банку.
Нейтральний прогноз	Помірна втрата конкурентоспроможності, що вплине на зменшення прибутковості та відтік клієнтів. Знаходження нових альтернативних шляхів та ринків для реалізації потенціалу діяльності. Ребрендинг банку призведе до підвищення іміджу та довіри клієнтів, а також до залучення нових.
Помірно позитивний прогноз	Стабільна робота банку під час воєнного стану. Збільшення кредитування у нові сектори економіки. Підтримка розвитку інноваційних технологій, впровадження нових банківських послуг для зберігання стабільної конкурентної позиції.

Позитивний прогноз	Завершення бойових дій в Україні, що призведе до покращення політично-економічної ситуації та подальшого розвитку. Розвиток та швидке розширення відділень банку у звільнених містах, що дозволить пропонувати банківські послуги для юридичних та фізичних осіб. Ребрендинг банку сприяє до залучення нових клієнтів, аналіз ринку дозволить банку віднайти нові сектори для розвитку та залучення коштів. Відновлення та розвиток економіки дозволить збільшувати кредитування, розвивати нові фінансові послуги, розвиток інфраструктури ринків капіталу. Трансформація бізнес-процесів у цифровізацію, що дозволить розвивати надання онлайн-послуг, формувати нові банківські продукти, безготівкову економіку та покращити кіберзахист.
--------------------	---

*Джерело: складено автором на основі [22]

Отже, при реалізації сценарію позитивного розвитку спрогнозуємо, що показники прибутковості та рентабельності АТ «Ощадбанк» збільшаться на 20%. Розрахуємо фінансову стійкість банку на п'ять років відносно базового 2022 року (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогнозовані показників прибутковості та рентабельності АТ «Ощадбанк» за позитивного сценарію

Показник	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Норма прибутку на капітал (ROE),%	12,00	14,4	17,28	20,73	24,87	29,84
Рентабельність активів (ROA),%	1,18	1,41	1,69	2,02	2,42	2,90
Чистий спред,%	62,71	75,25	90,30	108,36	130,03	156,03
Чиста процентна маржа,%	4,66	5,59	6,70	8,04	9,64	11,56
Рівень іншого операційного доходу,%	1,04	1,24	1,48	1,77	2,12	2,54
Адекватність капіталу,%	0,09	0,10	0,12	0,14	0,16	0,19
Рентабельність банку,%	12,00	14,40	17,28	20,73	24,87	29,84
Рентабельність статутного капіталу,%	4,01	4,81	5,77	6,92	8,30	9,96
Мультиплікатор,%	10,14	12,16	14,59	17,50	21,00	25,2

*Джерело: складено автором на основі [1; 22]

За позитивних перспектив стратегічного розвитку норма прибутку на капітал АТ «Ощадбанк» до 2027 року зросте до 29,84%. Це свідчить про збільшення чистого прибутку у майбутньому. Рентабельність активів банку зросте до 2,90%, що дозволить збільшити ефективність банку у використанні ресурсів. Показник чистого спреду у 2026 р. зросте до 156,03% та за

позитивним сценарієм визначає високу конкурентоспроможність банку серед інших фінансових установ. Чиста процентна маржа за прогнозами складе 11,56%, що свідчить про ефективне використання активів банку. Рентабельність банку поступово зростатиме до 2026. Також прогнозується збільшення статутного капіталу, що у 2026 р. складатиме 9,96%.

З наведеного прогнозу можна зробити висновок, що рентабельність банку збільшиться за рахунок зростання прибутків. Тому за прогнозами позитивного сценарію розвитку це дозволить АТ «Ощадбанк» значно покращити результати діяльності. На основі попереднього аналізу розрахуємо показники ефективності діяльності банку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок показників ефективності діяльності АТ «Ощадбанк» при позитивному сценарії

Показник	До сценарію, 2022 р.	Після сценарію, 2027р.	Відхилення	
			Абсолютне (+/-)	Відносне, %
Норма прибутку на капітал (ROE),%	12,00	29,84	17,84	48,66%
Рентабельність активів (ROA),%	62,71	156,03	93,32	148,81%
Чистий спред,%	4,66	11,56	6,9	148,06%
Чиста процентна маржа,%	1,04	2,54	1,5	144,23%
Рівень іншого операційного доходу,%	0,09	0,19	0,1	111,11%
Рентабельність банку,%	4,01	9,96	5,95	148,37%
Рентабельність статутного капіталу,%	10,14	25,2	15,06	148,52%
Мультиплікатор,%	1,18	2,90	1,72	145,76%

*Джерело: складено автором

Розрахунок ефективності діяльності банку показав значний приріст за усіма показниками. Тому, у майбутньому АТ «Ощадбанк» має всі можливості для покращення своєї позиції за рахунок збільшення фінансових ресурсів в результаті позитивного стратегічного сценарію розвитку.

Далі розглянемо основні напрями покращення стратегічного управління банком в умовах повоєнного відновлення. Аналізуючи дану проблему стратегічного управління, бачимо, що керівництво банку налаштовує процес

роботи на підвищення конкурентоспроможності за рахунок зменшення витрат, і відповідно задля збільшення отриманого прибутку. Проте у сучасній системі менеджменту банківською установою дієвим показником результативності апарату управління є зростання обсягу капіталу. Враховуючи це стратегічні рішення повинні бути спрямовані на створення нових банківських продуктів та послуг, що дозволить підвищити споживчі цінності та задовільнити основні потреби клієнтів.

Отже, невід’ємною складовою підвищення прибутковості банків є орієнтація управлінської ланки банку на розширення клієнтської бази. Для досягнення такої мети пропонуємо наступні бізнес-стратегії, орієнтовані на певні групи клієнтів (рис. 3.3).

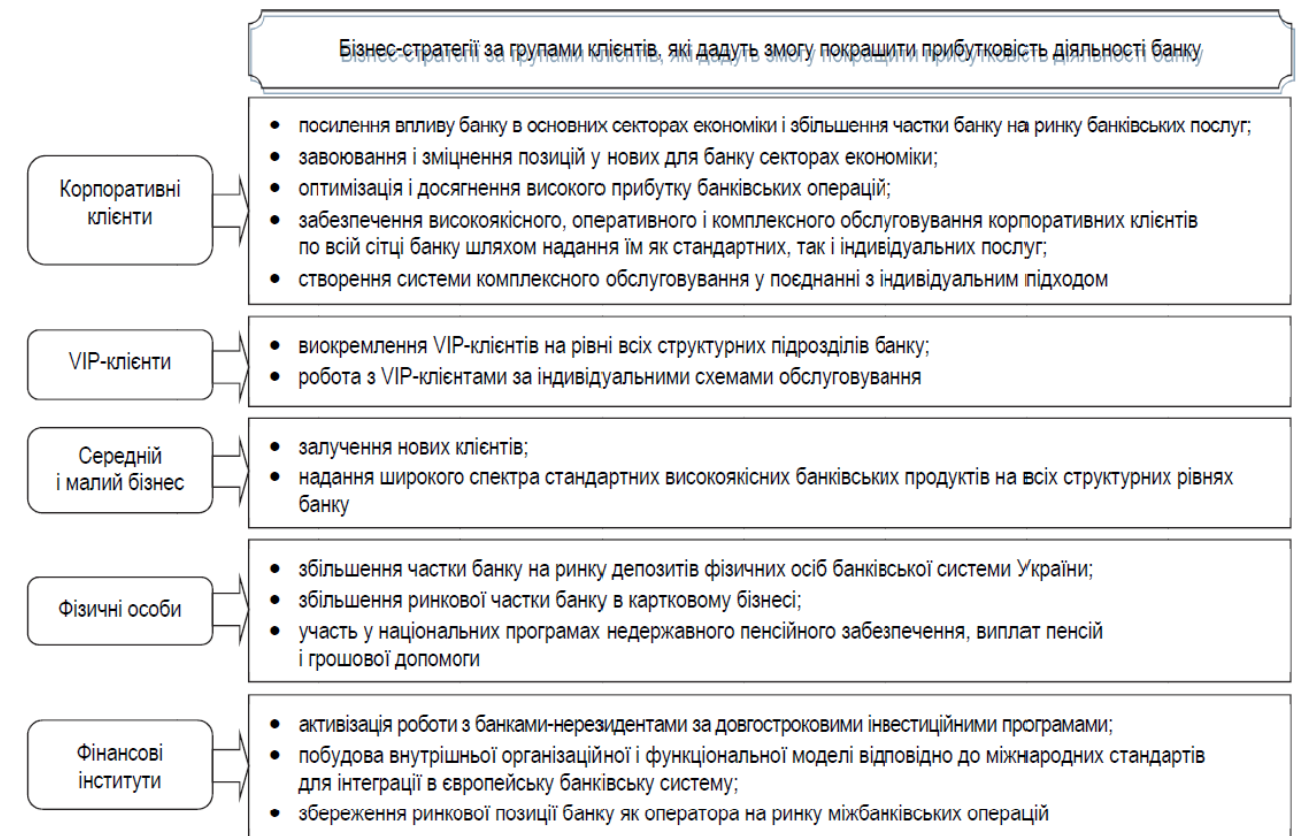


Рисунок 3.3 - Бізнес-стратегія роботи з клієнтами на прикладі АТ «Ощадбанк»

Формуючи стратегію банку щодо досягнення певного розміру прибутку, необхідно розглядати його не як пасивно отримані доходи, а як результат завоювання, оскільки прибуток, отриманий завдяки ініціативі, є результатом

інновацій, відсутності страху перед ризиком, раціонального використання коштів, далекоглядної політики щодо заборгованості тощо.

Отже, банківська установа має приділяти увагу проблемам підвищення ефективності управління на основі використання новітніх систем управління.

Модель збалансованого менеджменту дозволить: узгодити власні стратегічні цілі із тактичними діями; оцінки зовнішнього середовища із внутрішньою діяльністю; застосування фінансових і нефінансових показників; виявити причинно-наслідкові зв'язки між показниками продуктивності та ефективності; деталізація стратегічних цілей у вигляді певних показників; реалізація стратегії за допомогою ефективного менеджменту мотивації, тощо [32].

Певні труднощі викликає розрахунок ефективності нефінансових показників, які власне включають в себе систему функціонування банківської установи та процеси, що відбуваються. Так як ці показники не мають визначених одиниць виміру, тому оцінка ефективності не є однозначною. Тому актуальним для банку є оцінка показників маркетингової діяльності. Так як маркетинг спрямований на визначення цільової аудиторії, поведінки споживачів та їхніх основних потреб, то основною стратегічною метою маркетингової стратегії є задоволення поточних та майбутніх потреб. Дана стратегічна мета включає в себе ряд завдань: збільшення частки ринку, утворення довгострокових відносин із клієнтами, покращення іміджу, досягнення конкурентних позицій у галузі, тощо. Стратегічні завдання вимагають аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що може впливати на результати діяльності банку. Тому ми пропонуємо запровадження маркетингової стратегії у АТ «Ощадбанк».

3.3. Формування маркетингової стратегії розвитку АТ «Ощадбанк» у сучасних умовах

Сучасний розвиток банківської системи України вимагає справжньої маркетингової революції, яка повинна бути націлена на розроблення та

реалізацію стратегії задоволення потреб клієнтів. Виходячи з цього, споживчий ринок вимагає від банків професійного спілкування з клієнтом, забезпечення переваг клієнтові під час використання банківських продуктів та послуг банку, порівняно з іншими банками, особистої зацікавленості працівників банків у зростанні обсягів продажу банківських продуктів та послуг [38].

Маркетингова стратегія є важливою умовою планування всіх без винятку дій на ринку, і від того, наскільки міцним виявиться зв'язок між продавцем і покупцем, залежатиме інтенсивність зростання доходів організації. Наразі використання маркетингових підходів в управлінні банківською діяльністю потрібно розглядати через призму управління діяльністю банків саме на ринку споживачів, а не на ринку продавців банківських продуктів [39]. Узагальнюючи погляди сучасних науковців [25, 42, 49], які займаються цією проблематикою, визначимо найефективніші маркетингові підходи до управління банківською діяльністю, а саме:

- виявлення наявних і потенційних ринків для вкладення коштів;
- вибір сфер найбільш вигідної пропозиції банківських послуг та визначення та задоволення потреб клієнтів у цих сферах;
- встановлення коротко- і довготермінових цілей для вдосконалення наявних і створення нових видів банківських продуктів та послуг;
- пропонування продуктів і послуг таким чином, щоб привернути увагу більшої кількості клієнтів до їх отримання;
- постійний контроль з боку керівництва банку за якістю обслуговування клієнтів з метою отримання оптимального прибутку.

Здебільшого банки здійснюють управління своєю діяльністю, використовуючи такі маркетингові підходи, які базуються на цінових факторах і нецінових факторах впливу на споживачів банківських продуктів та послуг.

Сутність цінового фактора впливу на споживачів банківських продуктів полягає у зміні ціни. У свою чергу, зміна ціни на той чи інший банківський продукт може здійснюватись як відкрито, так і приховано (завуальовано). Особливістю цінового фактора є відсутність узгодженості споживчої вартості

банківської послуги і її ціни. Однак тенденція до змін ціни на банківському ринку має обмежений характер. Так, державний вплив на ринок банківських послуг і діяльність банків на ньому здійснюється Національним банком України та Кабінетом Міністрів саме через грошово-кредитну і бюджетно-фіскальну політики.

Виходячи з цього, серед методів, які базуються на цінових факторах впливу на споживачів, можна виокремити: знижки за чинними тарифами; у рамках чинних тарифів надання більшого обсягу послуг; безоплатне надання частини послуг; залучення дешевших фінансових ресурсів; цінова дискримінація (пільгові умови надання послуг окремим категоріям клієнтів, вищі ставки за депозитами для окремих категорій населення). У свою чергу, нецінові фактори впливу на споживачів банківських продуктів ґрунтуються на вдосконаленні якісних характеристик банківських продуктів та проведенні активної комунікаційної політики відповідно до цільових сегментів споживчого ринку.

До нецінових (нетарифних) факторів впливу на споживачів банківських продуктів у банківському секторі економіки відносять: забезпечення кращої, ніж у конкурентів, поінформованості про стан і тенденції діяльності банку на основі сучасних інформаційних технологій; проведення професійних маркетингових досліджень; підвищення якості послуг; розроблення і впровадження нових послуг; підвищення професіоналізму співробітників, створення більш сприятливих умов праці та її мотивації; удосконалення менеджменту банку тощо. Так, задоволеність клієнта банку залежить від таких психологічних аспектів, які супроводжують процес споживання ним банківських продуктів і послуг, як мотивація, сприйняття, переконання, ставлення [38].

Важливу роль відіграють усі особисті фактори, які впливають на поведінку споживачів банківських продуктів, але до основних доцільно віднести: економічний стан споживача, попередній досвід операцій із банками та освіту. Отже, споживач банківських продуктів може дозволити собі

придбання необхідних банківських продуктів тільки за наявності заощаджень або з метою заощадження, а відсутність грошових ресурсів у споживача не стимулює його до співпраці з банками. [51]

Активність поведінки споживача збільшується в разі користування банківськими продуктами, однак лише за наявності позитивного досвіду. Негативний досвід або відсутність досвіду співпраці з банком не сприяють збільшенню попиту споживачів на банківські продукти. Серед особистих факторів пропонуємо виокремити освіту споживача в цілому і фінансову грамотність зокрема, оскільки її наявність, як правило, стимулює споживачів до користування банківськими продуктами. Серед соціальних факторів впливу на поведінку споживачів банківських продуктів особливої уваги потребує такий фактор, як референтні групи, вплив якого істотний саме для ринку банківських продуктів. Референтні групи можна віднести до елементів, здатних збільшити чутливість банківських продуктів, оскільки вони охоплюють вплив цих та інших груп на поведінку споживача і тип цього впливу [12].

Отже, у процесі проведеного аналізу ми систематизували основні завдання маркетингової стратегії банку в контексті забезпечення фінансової стабільності як головної мети діяльності конкретного банку і запоруки ефективного розвитку банківського сектору (рис. 3.7).

Для того щоб розробка маркетингової стратегії банку здійснювалася з найменшими витратами часу і коштів, а також для того, щоб вона завершилася створенням дійсно практичного фінансово-господарського інструменту – прийнятної маркетингової стратегії, стратегію слід розробляти, створивши для цих цілей тимчасовий або постійний робочий колектив і виділивши це завдання в самостійний внутрішній проект банку. Отже, щоб зберегти клієнтську базу, бути конкурентоспроможним і пропонувати споживачам банківські продукти, які відповідають їхнім вимогам, банк повинен прагнути більше до спеціалізації, аніж бути універсальним, здійснюючи операції на всіх фінансових ринках, що в сучасних умовах не призводить до побудови довгострокових відносин із клієнтами.

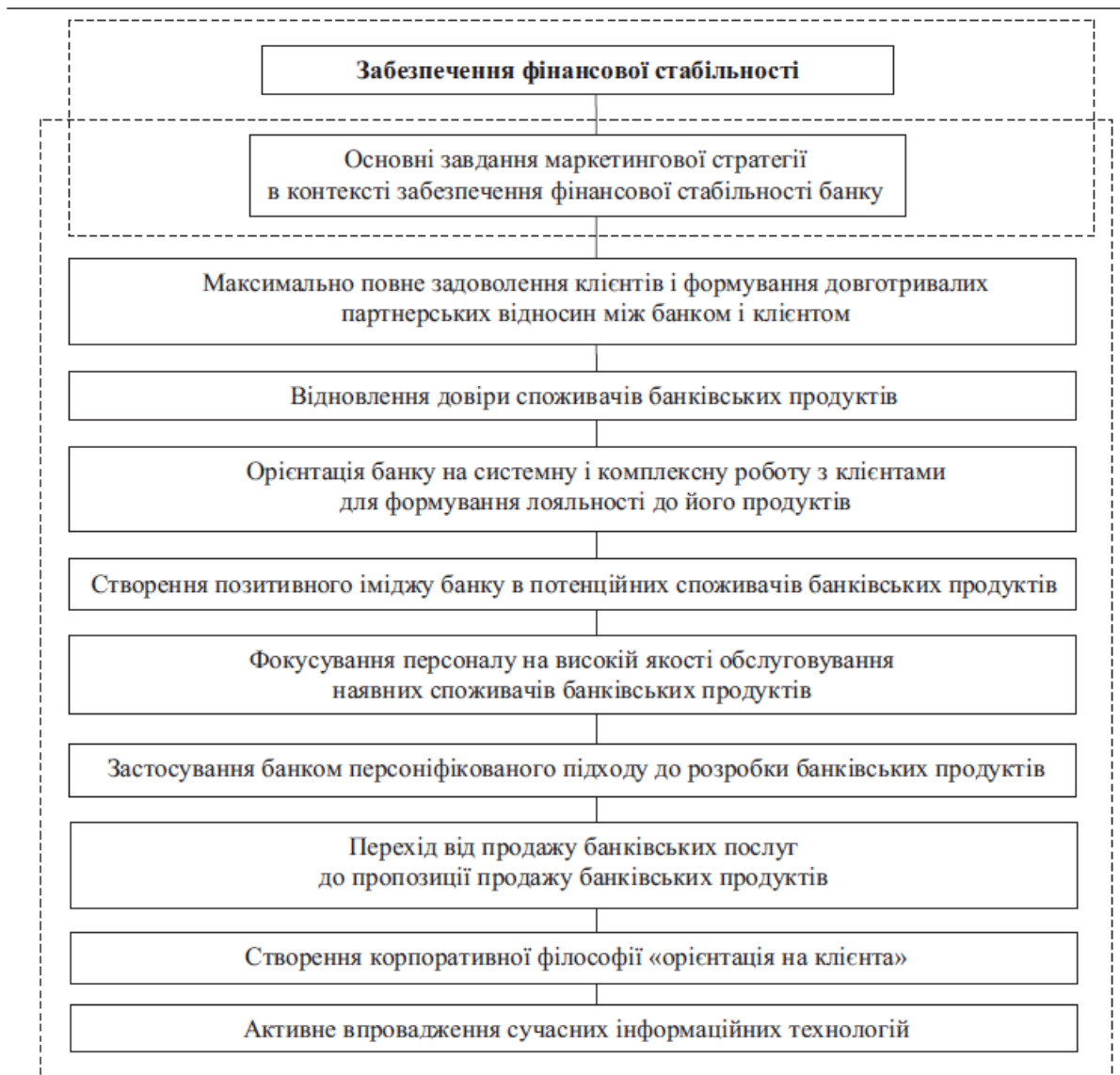


Рисунок 3.4 - Основні завдання маркетингової стратегії в контексті забезпечення фінансової стабільності банку

*Джерело: розроблено автором на основі [39].

Таким чином, аналіз існуючих підходів до формування маркетингової стратегії банку дає можливість сформулювати такі висновки, а саме:

- в сучасних умовах трансформації банківської системі доцільно використовувати нові технології і новий персонал, який пройшов перепідготовку в урахуванням останніх змін, щоб підвищити якість послуг, одержати конкурентні переваги і закріпити за собою імідж банку-новатора;
- маркетингова діяльність банків потребує агресивної експансії в разі

коли банк приймає рішення щодо залучення нового сегмента споживчого ринку;

- формування маркетингової стратегії банку повинно насамперед ґрунтуватися на чіткій диверсифікації як споживчого сегмента, так і банківських продуктів, які банк має намір просування на ринку.

Отже можна підсумувати, що мета сучасного банку визначається з позицій його прибутковості, рентабельності, ліквідності та напрямків діяльності. Для досягнення ефективного результату діяльності необхідно сформувати стратегію розвитку, власну політику та маркетингову стратегію. Для досягнення позитивного результату доцільно сформувати та впровадити загальну систему управління, так як кожен окремий процес потребує контролю. Правильний підхід до формування стратегії, її подальша реалізація та доцільне прийняття рішень вищого керівництва необхідна для досягнення всіх цілей та забезпечення розвитку банку і зростання рівня його конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 3

За результатами поведених у розділі досліджень та узагальнень можна сформувати наступні висновки:

1. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Ощадбанк», а також визначених стратегічних цілей сформовано стратегічну карту BSC, на основі якої можна запровадити шляхи покращення стратегічного управління за такими складовими: внутрішні бізнес-процеси, фінансова складова, маркетингова складова, складова навчання та розвитку персоналу. Запропонована стратегічна карта АТ «Альфа-Банк Україна» відображає всі стратегічні елементи та їхню взаємодію між собою.

2. Як один із шляхів удосконалення стратегічного управління АТ «Ощадбанк» запропоновано використати метод сценаріїв щодо прогнозування розвитку діяльності АТ «Ощадбанк», основною метою якого є прогноз альтернатив розвитку подій та показати причинно-наслідковий зв'язок між факторами впливу та очікуваними результатами.

3. На основі методу прогнозування визначено, що при позитивному сценарії покращення стратегічного управління АТ «Ощадбанк» є перспективним. Визначено, що за позитивним сценарієм подій норма прибутку на капітал АТ «Альфа-Банк Україна» до 2027 р. зросте до 29,84%. Рентабельність активів банку зросте до 2,90%. Загальна рентабельність банку у 2027 році збільшиться до 29,84%, що у 2022 році складала 12% і є менше норми. Динаміка чистого прибутку при успішному стратегічному розвитку зросте з 1154785 тис. грн. до 2872473 тис. грн. Слід зазначити, що прогноз може мати відхилення, так як на діяльність банку впливають безліч факторів. Але використання методів ефективного стратегічного управління дозволить адаптуватись та підлаштуватись до викликів зовнішнього середовища.

4. В якості одного із шляхів покращення стратегічного управління АТ «Ощадбанк» рекомендовано більше уваги приділяти маркетинговій діяльності. Зокрема запропонована бізнес-стратегія роботи з клієнтами за їх групами, та сформовані основні завдання маркетингової стратегії в контексті забезпечення фінансової стабільності банку.

5. Визначено, що ефективне використання стратегічного управління встановлює гнучкий зв'язок між зовнішнім та внутрішнім середовищем банківської установи, а також важливим аспектом є організація контролю, що координує та встановлює порядок застосування необхідних коригувальних дій задля усунення впливу негативних факторів на проблемних ділянках.

ВИСНОВКИ

У процесі проведеного дослідження було досягнуто мети та виконанні завдання, що визначенні у вступній частині роботи, тому за отриманими результатами можна зробити наступні висновки:

1. Досліджено та визначено сутність стратегічного управління діяльністю банківської установи. З'ясовано, що стратегічне управління є важливою складовою для ведення сучасного бізнесу, тобто стратегічний менеджмент поєднує місію з цілями організації, які спрямовані на довгостроковий період та дає змогу вчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Актуальність застосування стратегічного управління посилюється під впливом теперішніх нестабільних умов зовнішнього середовища.

2. Досліджено механізм стратегічного управління в банківській установі. На основі аналізу наукових робіт визначено, що загалом погляди науковців стосовно етапів здійснення стратегічного управління подібні, але відмінність стосується структури та послідовності їх реалізації. Тому запропоновано здійснювати процес стратегічного управління у 7 кроків: визначення основної місії та цілей (стратегічних, операційних, тактичних) організації; проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища; визначення стратегічних альтернатив; вибір стратегії, яка є найбільш ефективною для досягнення визначених цілей; реалізація обраної стратегії; контроль та оцінка здійснюваної стратегії; коригування стратегії (внесення нових методів та технологій). Це є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності банківської установи і передумовою її стратегічного розвитку.

3. Визначено основні інструменти стратегічного управління діяльності банківської установи: модель п'яти конкурентних сил М. Портера, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, ADT, Idef3, DFD, ARIS, метод сценарного планування, матриця БКГ, Матриця Мак-Кінсі, бенчмаркінг та економіко-математичні методи. Зважаючи на те, що жоден з цих методів не є універсальним, рекомендується

використовувати комплексний підхід. Результатом проведення стратегічного аналізу є основою для подальшого вдосконалення стратегії.

4. Надано організаційно-правову характеристику АТ «Ощадбанк». Банк є державним, одним найбільш розвинених універсальних банків України. Предметом діяльності банку є надання банківських та інших фінансових послуг як в національній, так і в іноземній валюті та провадження іншої діяльності визначеної за законодавством. Згідно до статуту АТ «Ощадбанк» визначена мета діяльності – отримання прибутку для розвитку власної діяльності і надання якісного обслуговування своїм клієнтам.

5. Здійснено аналіз фінансового стану АТ «Ощадбанк», який показав, що банк є прибутковою установою. Чистий прибуток у 2021 р. порівняно з 2020 р. зріс на 615560 тис. грн. або 46,98%. У 2022 р. відбулось різке зменшення чистого прибутку порівняно з 2021 р. на 771035 тис. грн. або на 40,04%.

6. Аналізуючи структуру активів балансу АТ «Ощадбанк» виявлено, що загальна сума активів та чистих активів у 2020-2022 роках має тенденцію до зростання. Вартість активів у 2020 р. становить 60744 132 тис. грн. з подальшим зростанням у 2021 р. на 11 165 247 тис. грн. або 18,4%. У 2022 р. вартість активів збільшилась, і склала 25683 583 тис. грн. або зросла на 35,71%. Аналіз структури та динаміки активів показав, що активи банку є стабільними, помітний ріст валюти балансу та банк є платоспроможним.

7. Аналіз показників ефективності діяльності АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 рр. показав, що капітал банку використовується ефективно, значення показника перевищує встановлену норму 15%. Згідно розрахунку, рентабельність витрат має зростаючий характер, у 2022 р. співвідношення прибутку до одиниці витрат складає 5259 тис. грн. Аналіз показника чистої процентної маржі показав ріст у 2021 р. – 6,81%, а у 2022 р. зменшення показника до 4,66%, що говорить про зменшення ефективності активів. Але показник перевищує встановлену норму у 4,5%, тому можна стверджувати, що банк має здатність отримувати процентний дохід і покривати витрати та ризики у своїй діяльності.

8. Проведена оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища АТ «Ощадбанк». Найбільшу загрозу для діяльності банку становлять політико-економічні фактори, військові дії створило низку проблем для банківської системи та фінансової системи в цілому. Аналіз зовнішнього середовища, а також узагальнення висновків матриці SWOT-аналізу показали, що АТ «Ощадбанк» має усі можливості для розвитку та підвищення ефективності діяльності. Діяльність банку має бути націлена на поле СлЗ, тобто організації потрібно звертати увагу на зовнішні загрози та покращувати і розвивати власні слабкі сторони у позитивній динаміці. За допомогою аналізу мікросередовища визначено фактори, які найбільше впливають на діяльність, а саме високий ступінь прихильності клієнтів до послуг банку.

9. Здійснено оцінку показників стратегічної ефективності банку за допомогою матриці конкурентоспроможності та визначено, що порівняно з конкурентами АТ «Ощадбанк» потребує збільшення власної потужності, якості обслуговування клієнтів та розширення асортименту надання банківських послуг. Також, успіх банку залежить від того, наскільки його послуги можуть задовольнити основні потреби клієнтів. До сильних пропозицій стратегічного управління належать: компетенція керівництва, наявність оборотних коштів, хороша репутація на фінансовому ринку. Необхідно звертати увагу на рівень кваліфікації, стимулювання до праці працівників та приймати відповідні дії для підвищення продуктивності праці.

10. В якості інструменту вдосконалення системи стратегічного управління банком запропоновано застосовувати Збалансовану систему показників (BSC В межах цієї методології розроблена стратегічна карта АТ «Ощадбанк», яка відображає всі стратегічні елементи та їхню взаємодію між собою.

11. В якості одного зі шляхів удосконалення стратегічного управління АТ «Ощадбанк» запропоновано використати метод сценаріїв щодо прогнозування розвитку діяльності, основною метою якого є прогноз альтернатив розвитку подій та показати причинно-наслідковий зв'язок між факторами впливу та

очікуваними результатами. Розроблено сценарії можливого розвитку діяльності банку.

12. На основі методу прогнозування визначено, що при позитивному сценарії покращення стратегічного управління АТ «Ощадбанк» є перспективним. Визначено, що за позитивним сценарієм подій норма прибутку на капітал АТ «Ощадбанк» до 2027 р. зросте до 29,84%. Рентабельність активів банку зросте до 2,90%. Загальна рентабельність банку у 2027 році збільшиться до 29,84%, що у 2022 році складала 12% і є менше норми. Динаміка чистого прибутку при успішному стратегічному розвитку зросте з 1154785 тис. грн. до 2872473 тис. грн. Слід зазначити, що прогноз може мати відхилення, так як на діяльність банку впливають багато факторів. Але використання методів ефективного стратегічного управління дозволить адаптуватись до викликів зовнішнього середовища.

13. Маркетингова стратегія є важливою умовою планування всіх без винятку дій на ринку. Наразі використання маркетингових підходів в управлінні банківською діяльністю потрібно розглядати через призму управління діяльністю банків саме на ринку споживачів, а не на ринку продавців банківських продуктів, тому в якості одного із шляхів покращення стратегічного управління АТ «Ощадбанк» рекомендовано більше уваги приділяти маркетинговій діяльності. Зокрема запропонована бізнес-стратегія роботи з клієнтами за їх групами, та сформовані основні завдання маркетингової стратегії в контексті забезпечення фінансової стабільності банку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Акціонерне товариство «Ощадбанк». Загальні відомості. Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/00032129>
2. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/>
3. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/14360570>
5. ПАТ АТ «Укргазбанк». Загальні відомості. Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/23697280>
5. Що відбувається з українськими банками під час війни. URL: <https://nabu.ua/>
6. Беляєва Н.С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 15(5). С. 54-56.
7. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та оцінка за моделлю Портера. Modeling the Development of the Economic Systems. 2022. №2. С. 145-153. Режим доступу: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/741974ea-e661-4746-94ea-78acac7908c5>
8. Васюта В.Б., Кулуга М.О. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства та розроблення заходів щодо її підвищення. Modern economics. 2019. №15. С. 41-48. Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua/ua/estimation-of-the-efficiency-of/>
9. Голік В.В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. №8 ч.1. С. 72-76.
10. Гребенюк Н.В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. № 7. Т. 27. С. 65–69. Режим доступу: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/1345>
12. Гребенюк Н.В. Оцінювання інноваційної складової маркетингової діяльності банку та визначення її впливу на ефективність функціонування

банку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 111–125. Режим доступу:

https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/66475/3/avtoref_Grebeniuk.pdf

13. Гребенюк Н.В. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 92–95. Режим доступу:

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12502>

14. Добрянська Н.А., Попович О.М., Варгатюк М.О. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. Науковий журнал. 2016. №11. С. 3-6. Режим доступу:

<http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2191&i=0>

15. Довбня С.Б., Письменна О.О. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. Проблеми економіки та політичної економії. 2017. № 1. С. 115–128. Режим доступу:

[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/pepe_2017_1_8.pdf)

[bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/pepe_2017_1_8.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/pepe_2017_1_8.pdf)

16. Ахновська І.О., Панасюк П.І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. Економічний простір. №166. 2021.С.42-48. Режим доступу: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13319/13227>

17. Еволюція систем планування розвитку підприємства – Бібліотека BukLib.net. Головна Бібліотека BukLib.net. Режим доступу:

<https://buklib.net/books/22240/>

18. Єгоричева С.Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти : монографія. Полтава : АСМІ, 2017. 348 с.

19. Зубко О.В., Добровольська О.В. Стратегічний менеджмент на підприємствах галузі рибництва як чинник їх конкурентоспроможності. Економіка та суспільство. 2021. № 33. Режим доступу:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-46>

20. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113. Режим доступу:

http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf

21. Як війна змінила роботу банківської системи України. URL: <https://www.unian.ua/>
22. Коваль З. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2020. Вип. 2. С. 43-52. Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22730/200991menpidpr-43-52.pdf>
23. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навч. посіб. Для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
24. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. №1(7). С. 85-90. Режим доступу: <https://economics-msu.com.ua/uk/journals/tom-4-1-2017/formuvannya-strategiyi-rozvitku-promislovikh-pidpriyemstv-v-umovakh-neviznachenosti>
25. Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». – Мукачево: Вид-во МДУ, 2017. Вип. 2(8). С. 94-100. Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu-archive/vsi-vypusky/vypusk-2-nomer-1-2020/formuvannya-marketyngovykh-rishen-u-systemi>
26. Лютенко Д.Д., Хомич О.В., Любодзинська Т.П. Проблеми та перспективи бенчмаркінгу на підприємствах України. Науковий вісник Мучаківського державного університету. 2017. №13. С. 583-587. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/97.pdf
27. Майбутнє банкінгу: сучасні виклики та перспективи розвитку: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 15 червня 2017 р. Київ: КНЕУ, 2017. 110 с.
28. Момот О.М. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності банків у контексті стратегічної інноваційності. Фінансовий простір. 2018. № 3(31). С. 158–165. Режим доступу: <http://fnpnu.cibs.ubs.edu.ua/article/view/176563/176327>
29. Наглядова статистика Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

НБУ - про фінансовий стан банківської системи під час війни. URL: <https://finbalance.com.ua/>

30. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. №5.Т.2. С. 212-215. Режим доступу:

<https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=2044780>

31. Difference Between Strategic Planning and Management (With Comparison Chart) – Key Differences. Key Differences.

URL:<https://keydifferences.com/difference-between-strategic-planning-and-strategic-management.html>

32. Парасій-Вергуненко І.М. Сучасний інструментарій економічного аналізу в системі стратегічних досліджень. Бухгалтерський облік і аудит. 2018. № 9. С. 30–39. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/197269650.pdf>

33. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 360 с. Режим доступу: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.06/2016/samborska-Muzychko_dis.pdf

34. Пащенко П.О. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції: кол. Монографія за заг. ред. Г.М. Тарасюк. Житомир: ЖДТУ, 2016. С.104-202.

35. Tarera J. The Importance of Strategic Management to Business Organizations. Research Journal of Social Science & Management. 2014. No. 11. P. 122–130.

36. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. За заг. ред. М.І. Ковалю. – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.

37. Сирчин О.А. Складові елементи і варіанти стратегії банку. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 2(73). С. 84–93. Режим доступу: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/73/pdf/84-93.pdf>

38. Пуцентейло П.Р., Завитій О.П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2017. № 27. С. 298–308. Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/handle/316497/28870?mode=full>

39. Чепелюк Г.М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Ефективна економіка. 2019. № 5. 105 с. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7060>
41. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник/С89 О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с. Режим доступу: <https://dspace.univd.edu.ua/bitstreams/e3da6021-5889-479d-9e75-91fa5a35af07/download>
42. Ті, що вистояли. Рейтинг банків – 2022. Mind.ua. Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20246130-ti-shcho-vistoyali-rejting-bankiv-2022>
43. Функціональний тип організаційної структури управління. Переваги та недоліки. Режим доступу: https://pidru4niki.com/75140/menedzhment/funktsionalniy_organizatsiynoyi_struktur_i_upravlinnya
44. Хамініч. С.Ю., Шумська А.Ю. Розроблення ефективної стратегії просування нового товару. Економіка і регіон. 2015. №2(51). С. 3-8. Режим доступу: http://library.zp.edu.ua/bibliograf_pokaz/problemi_marketing_doslidjen.pdf
45. Харченко Т.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. Ефективна економіка. 2019. № 1. 203 с. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852>
46. Харченко Т.О. Особливості формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 6 (62). Ч. 2. С. 32–37. Режим доступу: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_2_2017_ukr/5.pdf
47. Харченко Т.О., Ковтун А.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. Ефективна економіка, №1, 2019. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/58.pdf
48. Цалко Т.Р., Харченко Т.О. Стратегічне фінансове планування та управління в банківській установі. Інфраструктура ринку. 2019. № 36. 196 с. Режим доступу: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13319/13227>
49. Чала Ю.В. Оцінка ефективності маркетингової Діяльності ТНК. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2014, Вип. 38. С. 287 – 297.

Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-2-nomer-2-2020/ocinyuvannya-efektyvnosti-strategiyi-pidpryyemstva-metodamy>

50. Чепелюк Г.М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Ефективна економіка. 2019. № 5.

Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/56.pdfm

51. Шершньова З. Є. Ш 50 Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с. Режим доступу: <http://kk.nau.edu.ua/article/1400>

52. Литвин Ю., Науменко В. Понятійний апарат, класифікаційні ознаки та етимологія стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави. Public Administration and Law Review, 2003. №1С. 37–42. Режим доступу: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-1-37.a>