

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

Яніна Дмитра Юрійовича

1. Тема роботи «Стратегія розвитку банківських установ: досвід АТ КБ «ПриватБанк» керівник роботи Король Світлана Василівна к.е.н., доцент

(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: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, посібників, монографії з питань формування стратегії розвитку банку, аналітичні та статистичні дані Національного банку України, Міністерства фінансів України, сервіси на основі відкритих даних, інформація з офіційних сайтів банківських установ, дані фінансової звітності банків та інші.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методичні аспекти формування стратегії розвитку банківських установ. 2. Аналітична оцінка стратегічного розвитку банківських установ. 3. Удосконалення процесу формування стратегії розвитку банківських установ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Слайд 1 – Актуальність та наукова новизна роботи

Слайд 2 – Матриця корпоративних стратегій відповідно до стадії розвитку банку

Слайд 3 – Етапи та основні складові формування стратегії розвитку банківської установи

Слайд 4 – Вимоги до формування ефективної стратегії розвитку банку

Слайд 5 – Кількість діючих комерційних банків в Україні в 2011-2023 рр. (станом на 01.01 щороку) та структура чистих активів банків у розрізі груп банків у 2023 році

Слайд 6 – Рейтинг українських банків за величиною активів (станом на 01.12.2023 р.)

Слайд 7 – Рейтинг найбільш прибуткових українських банків (станом на 01.12.2023 р.)

Слайд 8 – Стратегії розвитку лідерів серед банківських установ України

Слайд 9 – Пропозиції заохочення клієнтів по п'яти основним векторам діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Слайд 10 – Рекомендації для АТ КБ «ПриватБанк» щодо вдосконалення стратегічних напрямів

Слайд 11 – Розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

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 аспекти формування стратегії розвитку банківських установ.	01.04.2023	виконано
3.	Розділ 2. Аналітична оцінка стратегічного розвитку банківських установ.	01.09.2023	виконано
4.	Розділ 3. Удосконалення процесу формування стратегії розвитку банківських установ.	24.12.2023	виконано
5.	Вступ і висновки до роботи	28.12.2023	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)

Янін Д. Ю.

Керівник роботи

_____ (підпис)

Король С. В.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить 76 сторінок, 15 таблиць, 12 рисунків, перелік джерел посилань на джерела із 87 найменувань і 1 додаток.

Фінансовий сектор є важливим фактором економічного зростання, соціального захисту та національної безпеки України. В умовах сьогодення його розвиток сприяє зміцненню потенціалу України на її шляху до перемоги, сприяє запуску перетворень задля відбудови та зростання національної економіки, підвищенню добробуту громадян та залученню іноземних інвестицій. В такому ракурсі можливості стратегічного аналізу дозволяють банківським установам навіть в кризових умовах забезпечувати свою діяльність в довгостроковій перспективі та створювати передумови для розширеного відтворення економіки.

Об'єктом дослідження є процеси формування та удосконалення стратегії розвитку банківських установ.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та підходів щодо формування та удосконалення стратегії розвитку банківських установ.

У роботі досліджено теоретико-методичні аспекти формування стратегії розвитку банківських установ, проведена аналітична оцінка стратегічного розвитку банківських установ, надано рекомендацій з удосконалення процесу формування стратегії розвитку банківських установ.

СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК, БАНК, СЕРЕДОВИЩЕ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, УДОСКОНАЛЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

The master's thesis contains 76 pages, 15 tables, 12 figures, a list of references to sources from 87 titles and 1 appendice.

The financial sector is an important factor in economic growth, social protection and national security of Ukraine. In today's conditions, its development contributes to strengthening the potential of Ukraine on its way to victory, promotes the launch of transformations for the reconstruction and growth of the national economy, increasing the welfare of citizens and attracting foreign investments. In this perspective, the possibilities of strategic analysis allow banking institutions to ensure their activities in the long term even in crisis conditions and create prerequisites for extended reproduction of the economy.

The object of the study is the processes of formation and improvement of the development strategy of banking institutions.

The subject of the study is a set of theoretical and methodological principles and approaches to the formation and improvement of the development strategy of banking institutions.

The paper examines the theoretical and methodological aspects of forming a strategy for the development of banking institutions, carries out an analytical assessment of the strategic development of banking institutions, and provides recommendations for improving the process of forming a strategy for the development of banking institutions.

STRATEGY, MANAGEMENT, DEVELOPMENT, BANK,
ENVIRONMENT, COMPETITIVE ADVANTAGES, IMPROVEMENT,
EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	11
1.1 Сутність та значення стратегії розвитку банку.....	11
1.2 Особливості формування ефективної стратегії розвитку банківських установ.....	19
1.3 Методологія стратегії розвитку банківських установ.....	27
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	38
2.1 Сучасний стан і тенденції розвитку банківських установ в Україні.....	38
2.2 Аналіз стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк».....	45
2.3 Оцінка стратегічного розвитку банківських установ та їх вплив на фінансовий сектор України.....	49
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	53
3.1 Проблеми реалізації стратегії розвитку банківських установ.....	53
3.2 Рекомендації з удосконалення процесу формування стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк».....	57
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	62
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА.....	65
ДОДАТКИ.....	73
Бібліографічна довідка	

					МР.ФНм – 92.00.000 ПЗ			
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата	«Стратегія розвитку банківських установ: досвід АТ КБ «ПриватБанк»	Літ.	Арк.	Акрушів
Розроб.		Янін Д. Ю.						
Перевір.		Король С. В.					6	76
Реценз.		Маринчак Л. Р.				ІФНТУНГ, ФНм-22-1		
Н. Контр.		Король С. В.						
Затверд.		Маринчак Л. Р.						

ВСТУП

У сучасних умовах усі установи та організації знаходяться під впливом численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Банки забезпечують ефективне функціонування та відтворення економіки, регулюючи потоки грошових коштів та здійснюючи значний вплив на діяльність підприємств. Розвиток банківських установ характеризується постійними інноваціями в банківському обслуговуванні, розвитком технологій, зростанням конкуренції між банками та фінансовими посередниками, збільшенням вимог до якості банківських послуг відповідно до потреб споживачів та економічного стану в країні. Особливостями формування конкуренції серед банківських установ є посилення глобалізації ринку фінансових послуг. Такі зміни спричиняють збільшення частки іноземних фінансових установ та посилення впливу нефінансових установ на діяльність вітчизняних банків. Також важливим фактором впливу на розвиток банківських установ є фінансова нестабільність економіки, низький рівень капіталізації вітчизняних банків, малі обсяги фінансових ресурсів та зменшення платоспроможності населення.

Задля забезпечення своєї діяльності в конкурентній боротьбі, банки мають успішно адаптуватись до постійних змін як в процесах фінансової глобалізації, так і в конкурентному середовищі. Тому зростає значимість сучасних методів та інструментів стратегічного управління, адже саме розробка успішної стратегії розвитку банку найчастіше є запорукою його успішної діяльності. Стратегічне управління забезпечує швидке реагування на зміни довкілля, а також дозволяє виявляти основні тенденції та тренди в галузі шляхом стратегічного аналізу. Можливості стратегічного аналізу дають змогу банкам навіть в кризових умовах забезпечувати свою діяльність в довгостроковій перспективі та створювати передумови для розширеного відтворення економіки, що пояснює актуальність даної теми у наш час.

Власне, діяльність кожного банку повинна починатись зі сформованої стратегії, а наукове обґрунтування стратегії управління повинно стати

запорукою успішного протистояння банку діям негативних чинників та викликам сьогодення для утримання та посилення конкурентних позицій. Проблеми в розробці якісної стратегії та її реалізації зумовлюють неможливість становлення та сталого розвитку банку, тому процес формування стратегії розвитку банку є важливим етапом у його діяльності.

Сучасна економічна ситуація в Україні, військовий стан, зменшення доходів населення та посилення кризових факторів лише посилює необхідність проведення поглиблених досліджень у сфері стратегічного управління та розробці стратегії розвитку банківських установ в умовах розгортання конкурентних загроз та викликів.

Дослідженням питань щодо стратегії розвитку банківських установ займалося чимало науковців та економістів-практиків, однак незважаючи на значні наукові напрацювання у даному аспекті, досліджувана тематика не втрачає своєї актуальності.

Метою дослідження є аналіз та обґрунтування аспектів формування стратегії розвитку банківських установ, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку банків в нестабільних умовах ринкового середовища.

Для досягнення вказаної мети, основними завданнями стали:

- визначення сутності та значення стратегії розвитку банку;
- виявлення особливостей формування ефективної стратегії розвитку банківських установ;
- характеристика методології стратегії розвитку банківських установ;
- дослідження сучасного стану і тенденцій розвитку банківських установ в Україні;
- аналіз стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінка стратегічного розвитку банківських установ та їх вплив на фінансовий сектор України;
- виявлення проблем щодо реалізації стратегії розвитку банківських установ;

– рекомендації з удосконалення процесу формування стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк».

Об'єктом дослідження є процеси формування та удосконалення стратегії розвитку банківських установ.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та підходів щодо формування та удосконалення стратегії розвитку банківських установ.

Для виконання поставлених завдань магістерської роботи були використані наступні теоретичні та емпіричні методи наукового дослідження: спостереження (для виділення загальних показників, які характеризують стратегічне дослідження); статистичний аналіз (для оцінки, порівняння та інтерпретації фактичних даних про фінансово-економічні показники банку); метод зведення та групування (для визначення основних нормативів НБУ, дослідження економічних показників діяльності банківських установ); табличний і графічний (для наочного представлення аналітичних даних та схематичного зображення узагальненої інформації); ряди динаміки (аналіз стану банківських установ України, фінансово-економічних показників банку та основних нормативів НБУ); абстрагування (для виділення сутності стратегії та найважливіших її складових і факторів формування); індукція та дедукція (формулювання висновків щодо проведених аналітичних досліджень, тверджень, та визначень); експертна оцінка (для формування рейтингу лідерів серед банківських установ та оцінки запропонованих рекомендацій); метод порівняння (для співставлення фактичних та нормативних значень коефіцієнтів, а також аналізу показників динаміки).

Інформаційною базою проведення магістерського дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, посібників, монографії з питань формування стратегії розвитку банку, аналітичні та статистичні дані Національного банку України, Міністерства фінансів України, сервіси на основі відкритих даних, інформація з офіційних сайтів банківських установ, дані фінансової звітності банків та інші.

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та переліку посилань на джерела, а також містить додатки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад щодо формування стратегії розвитку банківських установ, що дозволило визначити вплив стратегічного розвитку банківських установ на фінансовий сектор України та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку банків в нестабільних умовах ринкового середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1 Сутність та значення стратегії розвитку банку

Банківська система України відіграє важливу роль у фінансовій системі країни. Банківські установи можуть надавати різноманітні фінансові послуги для населення та підприємств, а стратегія розвитку є важливим фактором діяльності банківських установ в умовах мінливого середовища.

Банк – це фінансова установа, яка має право на проведення банківських операцій згідно зі законами та нормативно-правовими актами України про банки і банківську діяльність. Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» [18] банк є юридичною особою, яка здійснює операції з приватними та юридичними особами в межах своєї ліцензії на банківську діяльність. Банківські установи здійснюють вплив на діяльність підприємств на різних рівнях:

- фінансовому (допомога підприємству у забезпеченні необхідними ресурсами для здійснення своєї діяльності);
- інвестиційному (допомога підприємству у залученні нових коштів);
- управлінні ризиками (банк надає поради та послуги підприємству з управління ризиками);
- обслуговування (надання підприємству різноманітних банківських послуг для спрощення та полегшення фінансових операцій підприємства);
- репутації (наприклад, якщо підприємство має відмінну кредитну історію з банком, це може сприяти його розвитку).

Для визначення сутності та значення стратегії розвитку банку необхідно дослідити теоретичні аспекти стратегічного менеджменту.

Теорія стратегічного управління набагато молодша за його практичне застосування. Історично на формування даної концепції впливали постійні зміни

в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Організації різної форми власності працювали над досягненням поставлених цілей попри зміни, нестабільні обставини, посилення конкуренції на ринку, глобалізації та інших процесів. Такі нестабільні умови вимагали змін в організації діяльності організацій, тому відбувалося постійне удосконалення систем управління, внаслідок чого у 60-тих роках ХХ ст. з'явився стратегічний менеджмент.

Можливість розробки та впровадження стратегічного управління спочатку мали великі організації, адже вони мали більші організаційні та ресурсні можливості. Далі систему стратегічного управління, як передову методику в організації бізнес-процесів, почали використовувати підприємства малого та середнього бізнесу в різних економічних сферах. Сформований досвід у використанні засобів та методів стратегічного управління дозволяв організаціям підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності та гарантувати прибутковість своєї діяльності в існуючих умовах ринку [68, с. 53].

Головною категорією стратегічного менеджменту визначають поняття «стратегія», яке почало використовуватися менеджерами на початку 1950-х років, коли постійні непередбачувані зміни ринку вимагали своєчасної реакції. Саме поняття «стратегія» вперше зустрічається ще в давні часи, коли під час воєнних дій розроблялися стратегії для досягнення бажаного результату, тоді цей термін трактувався як мистецтво ведення війни.

За довгий термін використання поняття стратегії та формування стратегічного менеджменту як науки, думки вчених різняться щодо визначення її сутності, тому є доцільним окремо простежити сутність поняття «стратегія», провівши аналіз трактувань з різних сторін (Додаток А).

Таким чином, на основі аналізу різних підходів до формування та визначення поняття «стратегія» можна простежити, що в основі наведених визначень є певні повторення, тому доцільно виділити ключові слова для даного визначення: рішення, план, засіб, набір, реакція, результат. Відносно вказаних ключових слів наступним йде формування сутності поняття «стратегія». Наочний результат такого аналізу наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Аналіз визначення поняття «стратегія»

Ключове слово	Сутність поняття відносно ключового слова
Рішення	які визначають і розкривають цілі організації; приводять до розроблення принципових планів і політик організації,
	спрямовані на досягнення цілей; межі ділової активності організації; природу економічного на неекономічного внеску, який організація намагається здійснити з метою підвищення добробуту власників, працівників, клієнтів і суспільства в цілому.
	якими організація керується в своїй діяльності.
	стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби.
План	управління організацією, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб ринку та досягнення визначених цілей.
	сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей.
	призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.
	розвитку організації.
	який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати ресурси унікальним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів.
	визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей.
Засіб	забезпечення сумісності всіх планів організації.
	досягнення встановлених показників діяльності.
	досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми
Набір	напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості організації.
	основних аспектів діяльності організації.
	правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності.
	всіх елементів організації в єдине ціле.
Реакція	на зміни зовнішнього середовища
Результат	аналізу сильних і слабких сторін організації, а також визначення можливостей і загроз її розвитку.

Джерело: сформовано на основі Додатку А

Загалом, це є відображення того, як в межах кожного ключового слова було визначено сутність поняття. На основі ключових слів «рішення», «план», «засіб» та «набір» планується визначити морфологічне значення поняття «стратегія» (табл. 1.2). Для детальної класифікації пропонується об'єднати сутність поняття за словами «план» та «засіб», розділити визначення сутності, суб'єкта та об'єкта поняття.

Таблиця 1.2 – Морфологічний аналіз поняття «стратегія»

Ключове слово	Сутність поняття	Суб'єкт	Об'єкт визначення
Рішення	які визначають та розкривають	організації	цілі
	приводять		до розроблення принципових планів і політик
	якими керуються		в своїй діяльності.
	стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції		на полі конкурентної боротьби.
План/Засіб	управління	організацією	спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб ринку та досягнення визначених цілей.
	сформований		для здійснення місії організації та досягнення її цілей.
	який допомагає		спрямовувати та розміщувати ресурси унікальним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів.
	визначення		пріоритетів стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей
	досягнення		встановлених показників діяльності. поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми
Набір	напрямків заходів	організації	для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості організації.
	правил для прийняття рішень		в своїй діяльності.

Джерело: сформовано на основі Додатку А

Провівши морфологічний аналіз можна сформуванати власне визначення поняття «стратегія», яке матиме наступний вид: «стратегія – це набір рішень та засобів, які спрямовані на досягнення поставлених цілей компанії шляхом ефективного використання власних ресурсів та розробки плану оптимальної діяльності в умовах конкурентного середовища та постійних змін ринку».

Банки визначають як фінансові установи, що отримали ліцензію від держави для здійснення банківських операцій та надання банківських послуг.

Виходячи із їх специфічної діяльності, стратегію розвитку банку можна визначити як «чіткий план досягнення банком бажаного положення на ринку фінансових послуг в майбутньому, що дозволяє досягти високого рівня конкурентоспроможності, стабільних економічних результатів за рахунок застосування сучасних методів та підходів в управлінні».

Банк, як і кожна організація, має певні варіанти стратегічного розвитку, які розрізняються за класифікаційними ознаками. Розглянемо детальніше стратегії які поділяють за стадіями життєвого циклу, адже вони є найбільш поширеними при формуванні стратегії розвитку банку. За даною класифікацією стратегії поділяють на [52, с. 40]:

- 1) стратегія зростання;
- 2) стратегія стабілізації;
- 3) стратегія скорочення.

Залежно від цілей, які хоче досягти банк і від стадії розвитку, на якій знаходиться компанія слід обирати одну із стратегій:

1) стратегія зростання – застосовують, коли основною метою компанії є розширення діяльності компанії. Така стратегія є характерною для банків, діяльність яких лише починається або розвивається. Вона передбачає вибір цільових сегментів, посилення інвестування, технічні розробки та інновації.

2) стратегія стабілізації (утримання) – застосовують задля збереження поточного становища банку. Основним завданням стратегії є мінімізація існуючих ризиків. Така стратегія характерна для банків, які довго ведуть свою діяльність та зайняли певну частку ринку.

3) стратегія скорочення – застосовується в умовах стабільного погіршення фінансових показників компанії. Основне завдання стратегії у даних умовах – мінімізація збитків за рахунок ліквідації збиткових видів діяльності. Даний вид стратегії характерний для банків, які також довго на ринку та зайняли певну її частку, але діяльність таких банків приносить збитки.

Визначивши стратегії залежно від життєвого циклу банку, можна сформуванати матрицю корпоративних стратегій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Матриця корпоративних стратегій відповідно до стадії розвитку банку

Стадія життєвого циклу	Основна мета	Вид стратегії	Характеристика
Створення	Вихід на ринок та захоплення ринкової ніші	Концентроване зростання	Інтенсифікація наявних можливостей
Екстенсивне зростання	Збільшення ринкової частки	Експансивне зростання	Географічна експансія за рахунок відкриття філій та відділень у інших регіонах
Інтенсивне зростання	Вихід на нові ринкові сегменти	Диверсифіковане зростання	Вихід у нові сфери банківського бізнесу через впровадження нових видів банківських операцій, послуг, продуктів, технологій
Зрілість	Повернення на стадію зростання, розширення ринку	Диверсифіковане зростання	Вихід на зарубіжні ринки, впровадження продуктових та управлінських інновацій
	Продовження стадії зрілості, збереження позицій ринку	Стабілізація	Захист частки ринку, підтримка фінансового потенціалу, модифікація банківських продуктів
Спад	Відновлення життєдіяльності	Переорієнтація	Переорієнтація існуючих напрямів діяльності на більш перспективні
	Закриття банківського бізнесу	«Збирання врожаю»	Отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку
		Ліквідація	Ліквідація діяльності

Джерело: розроблено на основі даних [69]

На основі поширеної моделі стадій життєвого циклу банку (створення, зростання, зрілість та спад) в матриці стратегій було окремо виділено екстенсивне та інтенсивне зростання. Причиною є відмінність у способі розвитку: нарощування доходів та витрат або ж розширення ринкової частки.

В залежності від цілей які перед собою ставить банк, можуть також використовуватись і комбіновані стратегії. Зростання є основною метою діяльності банку до стадії зрілості. Залежно від того, як банк хоче прискорити своє зростання, визначаються стратегії на стадії створення, екстенсивного чи інтенсивного зростання. Перехід на стадію зрілості передбачає або повернення до стадії зростання, або намагання банку затягнути стадію зрілості на довший

період, щоб уникнути переходу на стадію спаду. Виходячи з того, який варіант подальшого розвитку обирає банк, розробляється стратегія диверсифікації зростання або стратегія стабілізації. Перехід до стадії занепаду найімовірніше пов'язаний з неправильною стратегією та неефективним управлінням. Але банк може повернутися до стадії зрілості за умов розробки та впровадження інновацій у різних сферах діяльності, зміни напряму діяльності чи закриття неприбуткових філій. Додатково, стратегії розвитку банку можна поділити на основну та альтернативні (рис. 1.1).

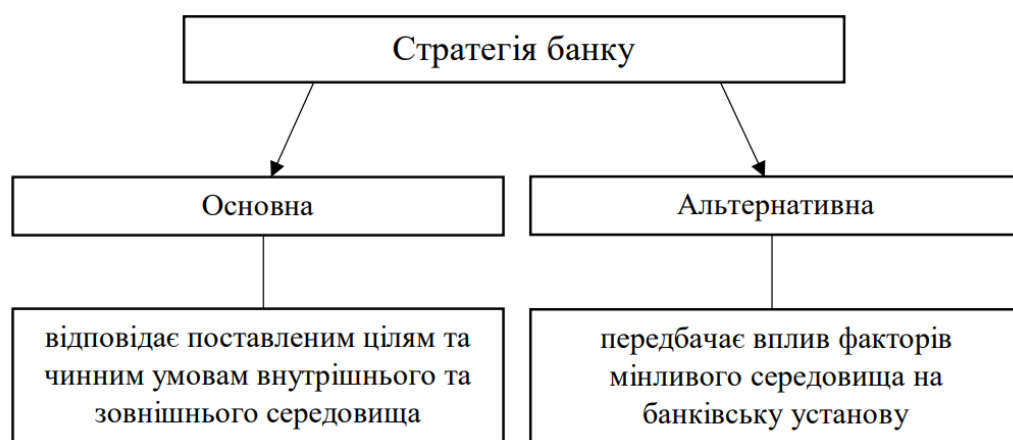


Рисунок 1.1 – Зміст існуючих стратегій розвитку банку

Джерело: сформовано на основі [26]

Основна стратегія є чинною для банку доти, доки вона відповідає обраному сценарію розвитку. Так як банківська установа знаходиться в умовах невизначеності, жоден метод стратегічного прогнозування не здатний точно передбачити вплив всіх факторів на банк, тому розробляються найімовірніші сценарії розвитку подій, яким відповідають альтернативні стратегії.

Основною метою стратегії розвитку банку є забезпечення його успішного функціонування та розвитку в умовах ринкової конкуренції. Для досягнення цієї мети банки повинні вибрати оптимальний напрямок розвитку, забезпечити ефективне використання ресурсів та забезпечити збалансований підхід до ризиків. Значення стратегії розвитку банку для його діяльності представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Значення стратегії розвитку для діяльності банківських установ

Значення	Прояв
Реалізація місії та цілей банку	Зосередження на досягненні своїх місії та цілей. Це забезпечує підвищення його ефективності та збільшення прибутковості
Збільшення конкурентних переваг	Підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку. Банк може визначити свої переваги перед конкурентами та розробити спеціальні стратегії для їх підсилення
Забезпечення стійкості та стабільності	Забезпечення стійкості та стабільності своєї діяльності в умовах змін на ринку. Банк може розробити плани реагування на негативні впливи зовнішнього середовища та зменшення ризиків
Забезпечення росту та розвитку	Банк може розробити плани щодо розширення своїх послуг, залучення нових клієнтів та підвищення ефективності своєї діяльності
Визначення ризиків та зменшення їх впливу	Стратегія розвитку дозволяє банку визначити ризики та негативний вплив зовнішніх факторів на його діяльності
Залучення інвестицій	Стратегія розвитку може стати інструментом для залучення інвестицій. Банк може показати інвесторам, що має чітко сформульовану стратегію розвитку та плани щодо її реалізації. Це може збільшити інтерес інвесторів до банку та забезпечити йому додаткові фінансові ресурси
Покращення взаємодії з клієнтами	Банк може визначити свої основні цільові групи та розробити індивідуальні пропозиції для кожної з них. Це може допомогти залучити нових клієнтів та підвищити рівень задоволеності вже існуючих.
Впровадження нових технологій	Стратегія розвитку може допомогти банку зосередитися на розробці та впровадженні нових продуктів та послуг, що дозволить залучати нових клієнтів та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку
Підвищення ефективності управління	Підвищення ефективності управління банку за допомогою визначення своїх основних цілей та задач, а також розробки плану щодо їх реалізації. Це дозволить забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити ефективність діяльності банку в цілому.
Забезпечення сталого розвитку	Оскільки банківський сектор є дуже конкурентним та динамічним, а також залежить від багатьох зовнішніх факторів, таких як політика регулювання, макроекономічна ситуація та технологічні тенденції, розробка та реалізація стратегії дозволить банку бути готовим до змін та забезпечити свій сталий розвиток в майбутньому.

Джерело: розроблено на основі даних [24, с. 214]

Таким чином, наявність стратегії забезпечить банківській установі напрямок розвитку та заходи щодо досягнення цілей у довгостроковій перспективі для досягнення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та відповідності вимогам сучасних умов зовнішнього середовища. Важливою передумовою успішної стратегії розвитку є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища банку, визначення його конкурентних переваг та слабкостей, а також

здійснення компетентного управління ризиками та ефективного контролю за виконанням стратегії.

Дослідження поняття «стратегія» та її класифікації підтверджує думку про те, що стратегія є важливою, складною, багатогранною невід'ємною частиною діяльності банківської установи. Термін та класифікація цього поняття визначається різними варіантами у класиків стратегічного менеджменту. Виходячи з цього можна стверджувати, що процес розробки стратегії також є невід'ємною частиною діяльності банку, зі своїми складнощами та особливостями. Але головним залишається той факт, що розробка стратегії розвитку є способом досягти бажаних цілей та забезпечити конкурентоспроможність за умови, що процес стратегічного менеджменту буде виконаний належним чином.

1.2 Особливості формування ефективної стратегії розвитку банківських установ

Діяльність банку має починатися зі створення стратегії його розвитку. Така стратегія обов'язково має бути продуманою, обгрунтованою, якісною (враховуючи всі умови діяльності), унікальною та гнучкою. Існує певна послідовність етапів стратегічного менеджменту, які необхідно виконувати для розробки та реалізації ефективної стратегії розвитку в організації. Саме завдяки розробці якісної стратегії, банк гарантує собі становлення та сталий розвиток.

Якщо банк не має власної розробленої стратегії розвитку (або стратегія формальна), то його діяльність є неефективною, з поганою системою управління (ефективність управління закріплюється наявністю постійного аналізу, планування та контролю). Для успішної діяльності банку необхідно мати якісно сформовану стратегію розвитку, завдяки ній банк може аналізувати можливість своєї роботи в довгостроковій перспективі. Розробка якісної стратегії розвитку має наступне значення для банку [5, с. 30]:

- стратегія сприяє чіткій, обгрунтованій координації зусиль;

- завдяки стратегії можна забезпечити об'єднання загальних пріоритетів банку із засобами для їх досягнення;
- стратегія мінімізує ризики щодо вибору невірних або неузгоджених між собою управлінських рішень;
- виступає основою для подальших рішень щодо розвитку, контролю та оцінки ефективності діяльності банку;
- слугує показником професіоналізму банківського менеджменту через аналіз кінцевих результатів проведеної роботи.

Стратегія розвитку банку виступає процесом із багатьох комплексів. З її допомогою банк забезпечує безперервність свого функціонування та визначає шляхи досягнення поставлених цілей. Кожна стратегія розроблюється для окремого планового періоду. Хоча на початку розробки стратегії доцільно розглядати декілька стратегічних альтернатив. Ці альтернативні варіанти мають також будуватися на спільних ідеях та напрямках.

Формування стратегії розвитку банку – це складний та багатоетапний процес, який включає в себе аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища банку, визначення його конкурентних переваг, розробку стратегічних цілей та завдань, вибір способів їх досягнення та контроль за виконанням стратегії.

Формування стратегії дозволяє знайти ту необхідну «золоту середину» між ресурсами та можливостями внутрішнього середовища банку, та між факторами впливу зовнішнього середовища на діяльність банку. Завдяки чіткості вибору стратегія стає фактором успішного розвитку банку [21, с. 293].

Перед формування стратегії розвитку банку необхідно спочатку провести:

- 1) аналіз зовнішнього середовища банку (проводиться оцінка тенденцій розвитку банківського ринку, макроекономічної ситуації, політики регулювання, змін у поведінці клієнтів та конкурентів; основою для аналізу виступають різні методи та інструменти, наприклад, PEST-аналіз, аналіз тенденцій розвитку галузі);
- 2) аналіз внутрішнього середовища банку (проводяться детальний аналіз фінансових показників банку, оцінка ефективності його діяльності, визначення

його конкурентних переваг та слабкостей; для аналізу доцільно використовувати SWOT-аналіз, аналіз балансу та звіту про прибуток і збиток, аналіз ринку та конкурентів).

На основі проведеного аналізу банківська установа приймає рішення щодо формування своєї стратегії розвитку. Слід простежити етапи формування стратегії банку (рис.1.2).

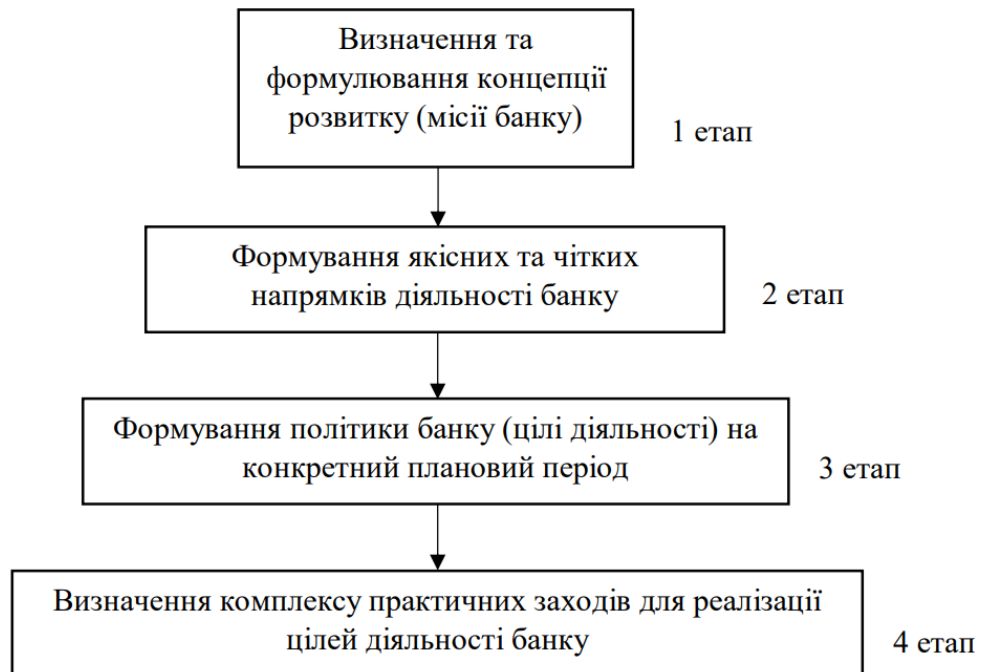


Рисунок 1.2 – Етапи формування стратегії розвитку банківської установи
Джерело: сформовано автором на основі [10]

При формуванні стратегії розвитку банківська установа має спочатку визначити свою місію (перший етап). Завдяки сформованій концепції розвитку визначається кінцева мета стратегії, який фінансовий результат планує отримати компанія та яке місце планує зайняти на ринку та серед споживачів. На другому етапі визначаються конкретні та реальні орієнтири діяльності банку, а також чітко формуються якісні та кількісні планові показники діяльності на конкретний плановий період. Зазначені напрями доповнюють концепцію банку і є досяжними. Далі формується політика банківської установи (третій етап). Політика банку, по-іншому ще стратегічні цілі, визначає якісне і кількісне вираження планів щодо подальшої успішної діяльності банку в цілому, або

окремих його підрозділів. Формується на конкретний плановий період відповідно до різних об'єктів банківського управління. На останньому етапі банком визначаються комплексні практичні заходи (економічні, фінансові, організаційні, технологічні та інші), які націлені на реалізацію кожної визначеної цілі (політики) в поставлені терміни.

Складові процесу формування стратегії банку представлені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні складові формування стратегії банку

Джерело: сформовано автором на основі [38, с. 92].

Всі об'єкти банківського управління діють відповідно до розробленої стратегії розвитку, виконання стратегії залучає всі процеси діяльності банку та його складові частини, а також впливає на внутрішні і зовнішні відносини банку загалом або за відповідними напрямками [10, с. 18].

Ефективно сформована стратегія обов'язково має відповідати певним вимогам, які наочно продемонстровані на рис. 1.4.

Важливим аспектом формування кожної стратегії розвитку є оцінка ефективності розробленої стратегії з урахуванням існуючих ризиків, які є характерними для даної сфери. Доцільно розглядати класифікацію банківських ризиків відповідно до Методичних вказівок НБУ з інспектування банків.

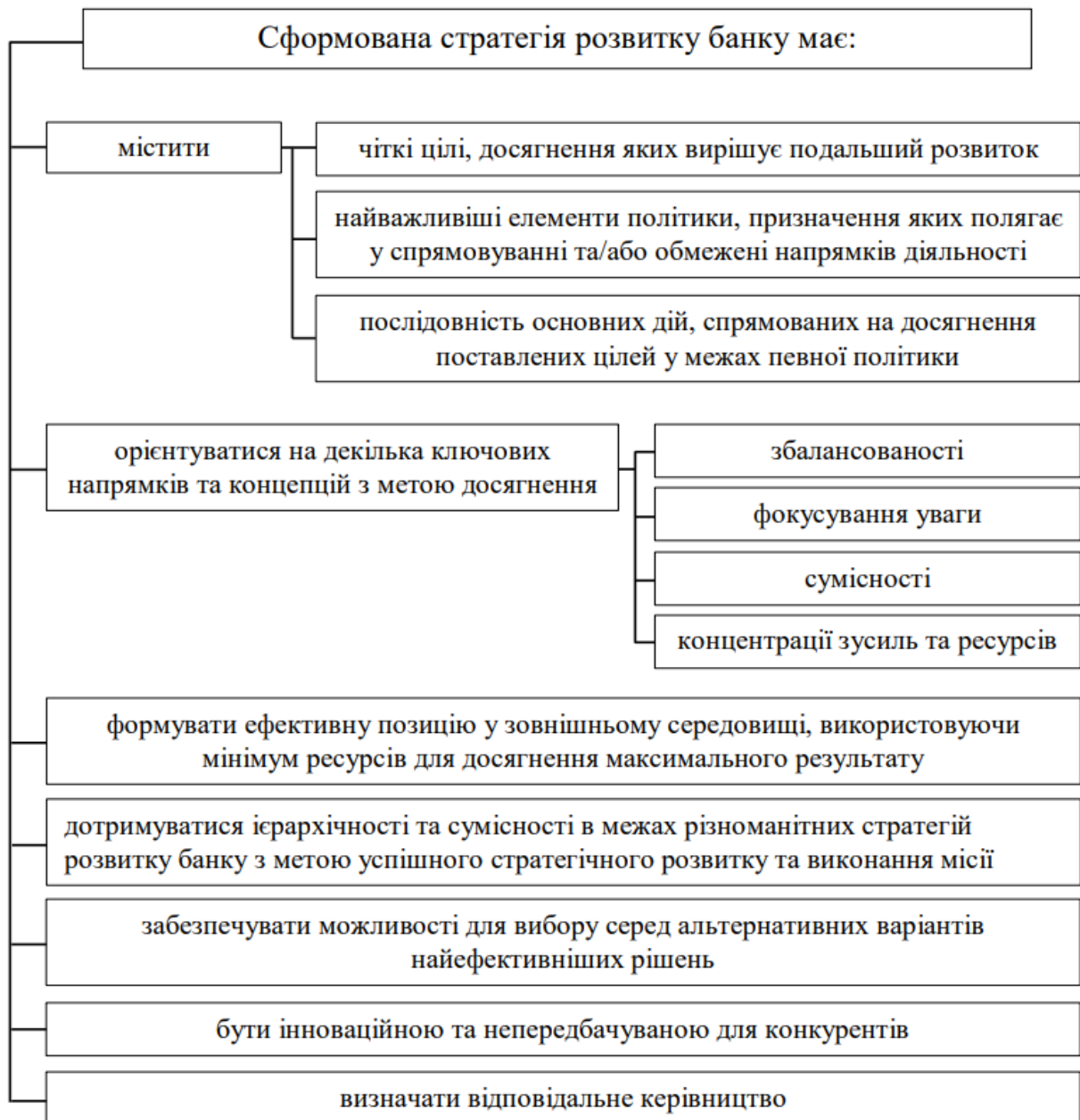


Рисунок 1.4 – Вимоги до формування ефективної стратегії розвитку банку
Джерело: сформовано автором на основі [39, с. 90].

«Система оцінки ризиків» НБУ [51] визначає банківський ризик як потенційну можливість настання очікуваних або неочікуваних подій, які можуть негативно впливати на фінансово-економічні показники діяльності банку.

Банківські ризики виникають через особливості специфічної діяльності банків в ринковому середовищі. Значення цих ризиків полягає в можливості отримання меншого рівня прибутку, ніж планувалось попередньо, та в зменшенні вартості власних активів. Чим більше ризики матимуть вплив на

діяльність банку, тим більших фінансових витрат може зазнати банк, і, не виключено, це може в подальшому мати наслідки для банківської установи у вигляді банкрутства. Якщо узагальнювати, то можна зазначити, що ризик для банку – це ймовірність отримання менших доходів та зниження капітальної вартості через несприятливі умови факторів своєї діяльності. Ці ризики слід враховувати при формуванні стратегії розвитку, щоб банк міг уникнути або швидко адаптуватись до несприятливих умов середовища. Класифікація ризиків за методичними вказівками НБУ наведена в рис. 1.5.

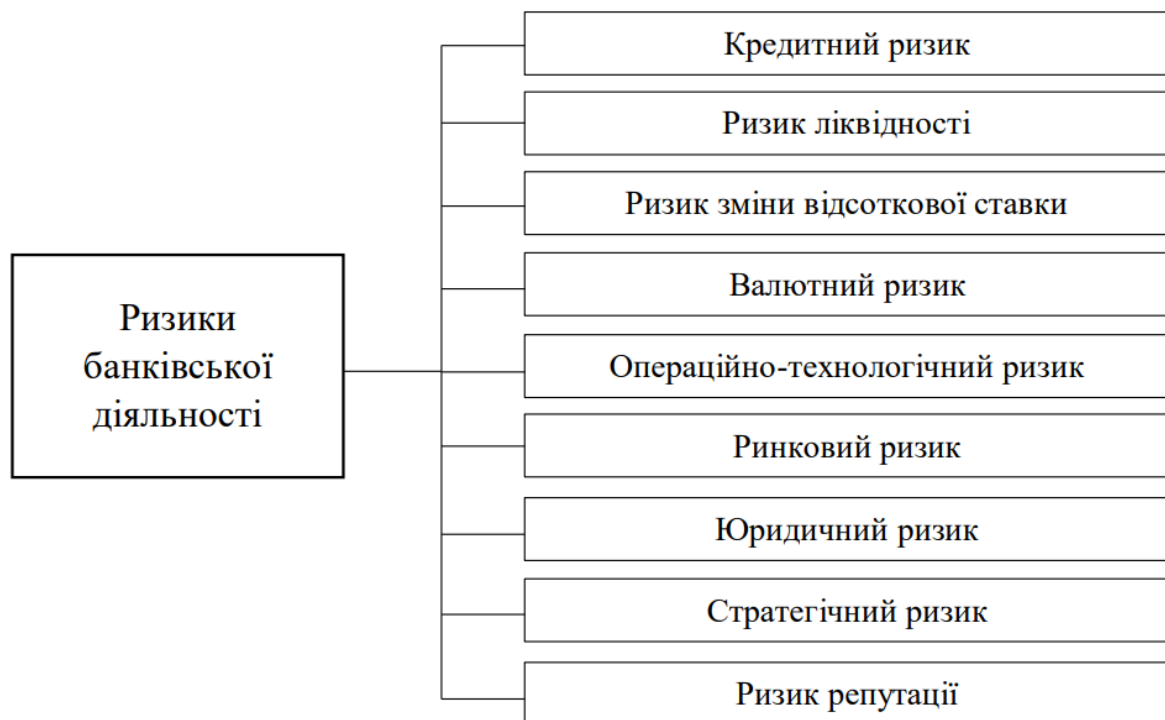


Рисунок 1.5 – Класифікація банківських ризиків відповідно за даними НБУ

Джерело: сформовано автором на основі [51]

Стратегічному плануванню притаманні такі особливості [52, с. 25]:

- 1) спрямованість на довгострокову перспективу;
- 2) зосередження на шляхах досягнення визначальних цілей, що впливають на соціальний та економічний розвиток ;
- 3) аналіз факторів позитивного та негативного впливу на діяльність банківської установи;

4) розробка дій для максимального зменшення або неможливості впливу негативних чинників та збільшення можливостей позитивних факторів для успішного виконання поставлених стратегічних цілей;

5) наявність можливості адаптувати стратегію відповідно до змін ринкового оточення.

На основі досліджень теоретичних положень стратегічного управління, узагальнення теоретичних та практичних показників банківської діяльності та аналізу типових помилок при виборі стратегій розвитку, були сформовані принципи, яких слід дотримуватися на всіх етапах формування та реалізації стратегічного розвитку банку [11]:

1) наукове обґрунтування та достовірність даних, які застосовуються в процесі стратегічного управління. Стратегія розвитку банку має будуватись на достовірних даних про факти та події, а також має бути правильно обґрунтована інтерпретація досліджуваних даних. Для формування ефективної стратегії важливо правильно оцінити ринок, визначити положення банку в сфері діяльності та визначити реальні часові межі для ефективної реалізації стратегії;

2) реалістичність та здійсненність стратегії. Визначення майбутніх перспектив має здійснюватися на основі поєднання практичного та ідеалістичного підходу, а розробка стратегії на комплексних методах економічного аналізу;

3) формування декількох альтернативних стратегій. Аналіз можливих варіантів розвитку зовнішнього середовища має здійснюватися з урахуванням всіх можливих напрямків динаміки з подальшим проведенням аналізу досяжності сформованих цілей за кожним можливим варіантом та визначенням впливу можливих змін середовища на цілі банку;

4) інноваційність стратегії. Для банків, які знаходяться на стадії зрілості важливо зберегти уже сформовані позиції на ринку. Їх діяльність має постійно удосконалюватись та покращуватись, а це можливо за умов креативного та інноваційного підходу до формування стратегій розвитку та створення умов для підвищення ефективності діяльності банку та його самовдосконалення;

5) прозорість стратегії. Стратегічні цілі, шляхи їх реалізації мають бути відкритими та зрозумілими для всіх сторін зовнішньої та внутрішньої діяльності банку. При створенні подвійних стратегій виникають розбіжності між різними групами зацікавлених осіб, що може негативно проявитись на репутації банку та атмосфері серед співробітників. Слід адекватно оцінювати потенціал та направляти його на створення іміджу банку;

6) збалансованість системи показників стратегічного управління. Система стратегічних показників має бути повною, беззбитковою та не мати розбіжності серед контрольованих характеристик. До складу стратегічних показників мають входити не лише фінансові, а й нефінансові показники. Вони можуть використовуватись при аналізі стратегічних показників конкурентів. Нефінансові показники мають бути спостережувани та вимірні, щоб їх можна було досліджувати з іншими стратегічними показниками;

7) застосування оптимізаційного підходу та удосконалення стратегічних показників. При розробці та реалізації стратегій, мають бути сформовані критерії, які дозволять порівнювати результати стратегій попередніх періодів та інтерпретувати стратегічне управління показників динаміки в майбутньому. Також, не завжди в стратегіях формують удосконалення показників. Заплановане погіршення стратегічних показників можливе лише за умов змін зовнішнього середовища, яке визначене дуже імовірним, або за умов неможливості досягнення балансу, в результаті чого на деяких етапах розвитку одного параметру може виникнути некритичне зменшення іншого.

Після формування та затвердження стратегії розвитку, інформація має бути повністю або частково донесена всім функціональним підрозділам банку та акціонерам. Додатково інформація щодо сформованої стратегії публікується у відкритому доступі для суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також для інших груп зацікавлених осіб.

Над затвердженою стратегією розвитку банку постійно ведеться робота з контролю та виконання. Метою таких заходів для стратегії є:

1) підтримка та аналіз її актуальності;

2) контроль за реалізацією відповідно до встановлених цілей та часових меж. Банк має постійно відстежувати реалізацію затвердженої стратегії та своє актуальне положення на ринку для того, щоб можна було швидко зреагувати на зміни внутрішнього / зовнішнього середовища та внести корективи до стратегії, уникнувши можливих збитків.

1.3 Методологія стратегії розвитку банківських установ

Стратегічний аналіз розвитку банківської установи дозволяє виділити недоліки в роботі самої установи та визначити напрямки для розробки наступних стратегій або коригування діючої. Для ефективного стратегічного управління банківській установі потрібно здійснювати як кількісний, так і якісний аналіз показників щодо поточного стану розвитку банку та його положення на ринку фінансових послуг. Завдяки вдало проведеному стратегічному аналізу банк може з максимальною ефективністю використовувати свій внутрішній потенціал, а також визначати та використовувати вигідні зміни зовнішніх факторів або здійснювати мінімізацію втрат при появі несприятливих для банку змін на ринку.

Мета стратегічного аналізу банку – це визначення можливих стратегічних напрямів розвитку шляхом визначення характеристики конкурентів, положення банку в галузі, стану розвитку банку та визначення конкурентних переваг та можливих загроз для його подальшого розвитку.

До завдань стратегічного аналізу банківської установи можна віднести:

- 1) визначення стану та тенденцій в галузі;
- 2) аналіз фінансово-економічних показників розвитку банку;
- 3) аналіз діючої стратегії розвитку банку;
- 4) визначення конкурентоспроможності банку;
- 5) формування альтернативних напрямків для подальшої діяльності.

Дослідження проблеми проведення ефективного стратегічного аналізу банківської установи було проведено на основі методів:

- емпіричного аналізу – для ретельного дослідження факторів формування ефективної стратегії розвитку банківської установи;
- табличного – для систематизації теоретичних даних, показників фінансових результатів діяльності банківських установ та для проведення розрахунків;
- графічного – для виразного відображення структурних, динамічних та статистичних даних щодо кількості банківських установ, відділень, показників фінансових результатів за певний аналізований період;
- порівняння – для зіставлення теоретичної інформації, фактичних та нормативних значень фінансових показників розвитку банківських установ, а також аналізу показників динаміки.

На основі проведених досліджень з методики стратегічного аналізу банку було побудовано рис. 1.6, як узагальнення етапів проведення стратегічного аналізу банківської установи.

Отже, результати, отримані завдяки стратегічному аналізу банку, необхідні для розробки вдалої стратегії розвитку в майбутньому. Провівши аналіз стратегії розвитку банку, можна визначити основні тренди розвитку сфери діяльності, а також загрози та можливості для банківської установи, які вона може реалізувати. На кінцевому етапі стратегічного аналізу банк отримує дані про галузь, конкурентів та свої конкурентні переваги, про зміни ринку, вподобань клієнтів та інше. Завдяки отриманим даним під час стратегічного аналізу банківська установа може планувати свій подальший розвиток, здійснювати коригування діяльності та обирати основні напрямки стратегії.

Крім того, необхідно зазначити, що при дослідженні розвитку українських банків зазвичай користуються показниками, які встановлює Національний банк України. Але стратегічний аналіз передбачає урахування змін зовнішнього середовища. Тому при проведенні стратегічного аналізу відстежуються найголовніші фактори для майбутнього розвитку – розвиток зовнішнього та конкурентного середовища.

Під час стратегічного аналізу діяльності банку першочерговим завданням постає аналіз зовнішнього середовища, який ґрунтується на аналізі стану розвитку банківських установ та визначенні тенденцій фінансового ринку.

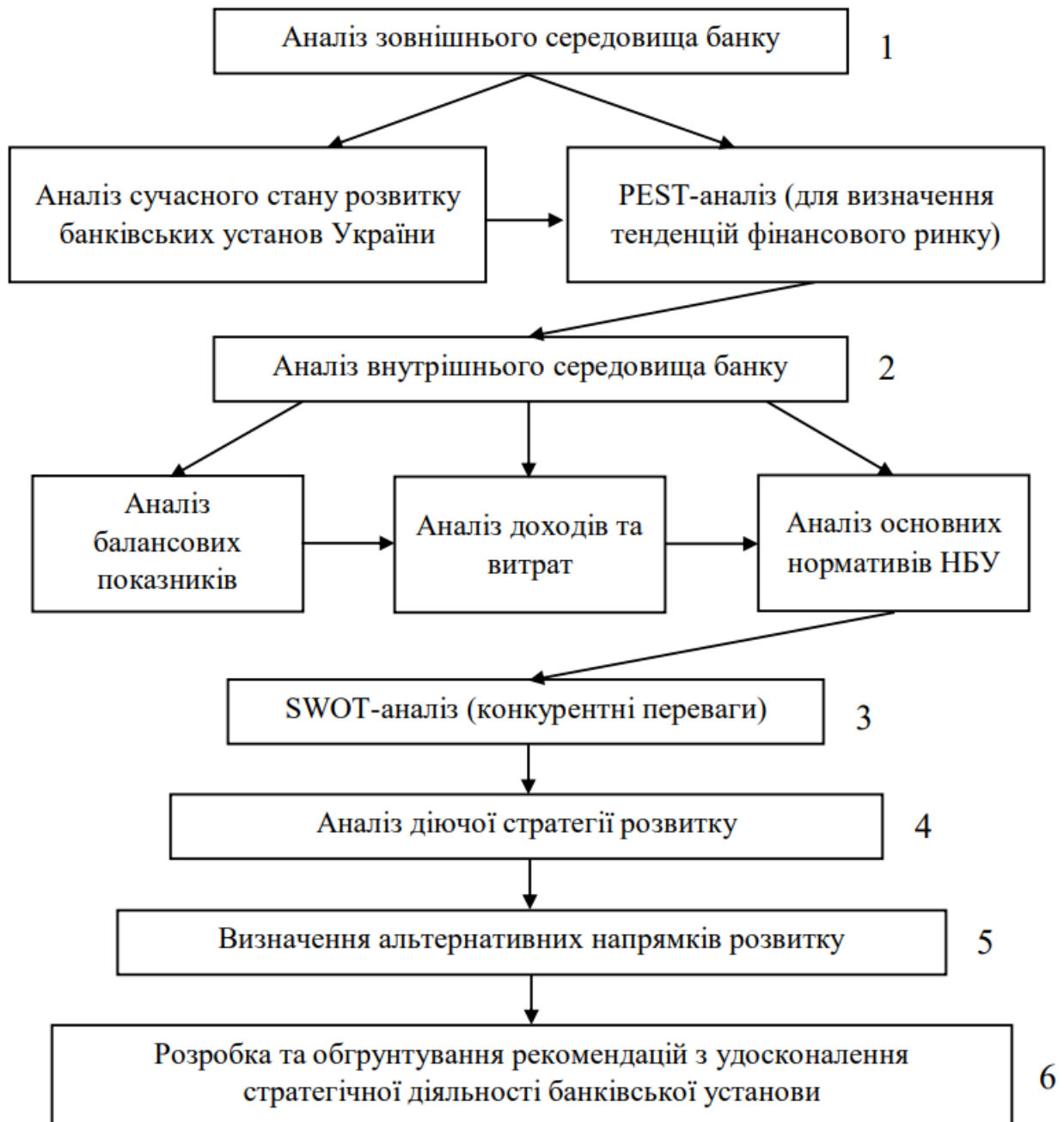


Рисунок 1.6 – Етапи стратегічного аналізу розвитку банківської установи

Джерело: сформовано автором на основі власних спостережень

Якісна оцінка та визначення тенденцій діяльності банківських установ планується на основі PEST-аналізу.

PEST-аналіз – це інструмент стратегічного планування, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на діяльність банку. Даний аналіз також допомагає банку зрозуміти, як змінні зовнішнього середовища можуть вплинути на його діяльність та які можуть бути можливості та загрози для банку [29].

PEST-аналіз складається з чотирьох частин:

1) (P – political) політичний аналіз – визначає оцінку політичного середовища та законодавства, що може вплинути на банк.

2) (E – economic) економічний аналіз – визначає оцінку економічного середовища, в якому працює банк.

3) (S – social) соціальний аналіз – визначає оцінку соціальних тенденцій та змін у суспільстві, що можуть вплинути на діяльність банку.

4) (T – technological) технологічний аналіз – визначає оцінку технологічних змін та інновацій, які можуть вплинути на банк.

Якісно проведений PEST-аналіз дозволяє оцінити тенденції діяльності банківських установ, відповідно до яких банк розробляє стратегії та дії для досягнення своїх цілей. Наступним етапом оцінки системи стратегічного розвитку банку є аналіз внутрішнього середовища відповідно до показників фінансово-економічного розвитку банку. Оцінюючі показники можна поділити на три групи: показники балансу, показники прибутків та збитків, основні нормативи НБУ щодо оцінки фінансово-економічного розвитку банку.

Важливо дослідити динаміку показників структури балансу, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також стан позабалансових рахунків. Дослідження структури та якості активів і пасивів здійснюється аналізом показників динаміки та визначанням питомої ваги прибуткових і неприбуткових активів. Структура доходів та витрат аналізується за планом рахунків, порівняння проводиться за попереднім аналогічним періодом.

Оцінюючими показниками фінансово-економічних результатів є також коефіцієнти. Розрахунок показників оцінки слід проводити за даними звітів балансового рахунку та звіту про прибутки та збитки.

Визначення доцільних коефіцієнтів для аналізу здійснюється на основі системи збалансованих показників [22].

Дана система показників (англ. Balanced Scorecard) [2] була розроблена на початку 1990 року вченими Р. Капланом і Д. Нортонем. Збалансована система показників виступає як одна із систем менеджменту яка була розроблена для здійснення кращого формулювання стратегічних цілей та етапів їх реалізації. Така збалансована система дозволяє ширше вимірювати показники діяльності.

Оцінка фінансових показників за збалансованою системою має в основі 2 елементи: фінанси (показники діяльності банківської установи) та клієнти (відгуки банку).

Перевагою використання даної системи показників є можливість визначення ефективності стратегічного розвитку на основі оцінки діяльності банківських підсистем. Загалом зважена система показників нараховує в собі 81 показник. Більшість із них є недоречними, тому було визначено меншу кількість показників, які матимуть найбільший інформативний характер при дослідженні розвитку діяльності банку. Завдяки методу абстрагування щодо вибору показників за підсистемами зваженої системи було відібрано необхідні показники (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Вибір показників для оцінки діяльності банку

Підсистема	Показники
Фінансова	Коефіцієнт надійності, коефіцієнт ліквідності за строковими зобов'язаннями, коефіцієнти активності залучення міжбанківських кредитів і строкових депозитів, коефіцієнт загальної інвестиційної активності, коефіцієнт фінансового важеля, коефіцієнт захищеності капіталу, мультиплікатор капіталу, рентабельність власних коштів, рентабельність активів, чистий спред
Клієнтська	Коефіцієнт розвитку клієнтської бази, кількість клієнтів на 1 відділення, витрати на маркетинг і рекламу в загальних витратах банку, рівень прибутку банку в розрахунку на 1 клієнта, залучені ресурси банку в розрахунку на 1 клієнта, співвідношення кількості клієнтів та працівників банку, показник задоволеності клієнтів

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Для подальшого проведення оцінки економічного рівня розвитку банку відповідно до зваженої системи було використано наступні показники:

- 1) коефіцієнт надійності;
- 2) рентабельність власних коштів;
- 3) рентабельність активів;
- 4) рівень прибутку банку в розрахунку на 1 клієнта.

Коефіцієнт надійності визначається як співвідношення власного капіталу до залучених коштів та визначає рівень залежності банку від залучених коштів. Нормативне значення даного показника складає більше 0,05.

Рентабельність власних коштів характеризує ефективність використання власного капіталу та вказує яка норма прибутку йде на вкладений капітал. Банк працює ефективно в тому разі, коли значення показника не менше 15 %.

Рентабельність активів вираховується відношенням чистого прибутку до сукупних активів банку, при цьому відображає внутрішню політику банку та оптимальність структури активів і пасивів. Ефективність використання наявних ресурси підтверджується в тому випадку, коли значення показника складає не менше 1 %.

Рівень прибутку банку в розрахунку на 1 клієнта визначається відношенням активів приватних клієнтів до їх кількості з врахуванням рентабельності 3%.

Також, важливо провести оцінку розвитку банку відповідно до основних нормативів, встановлених НБУ. Дані нормативи визначаються Національним банком України відповідно до методики щодо розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в [30].

На основі вказаної методики розрахунку можна визначити наступні основні показники оцінки фінансово-економічного розвитку банківської установи: нормативи капіталу (Н1, Н2, Н3); нормативи ліквідності (Н6); нормативи кредитного ризику (Н7, Н8).

Детальна характеристика даних нормативів наведена в табл. 1.6.

Визначені нормативи призначені для визначення рівня стійкості банку, згідно з нормативними значеннями капіталу, ліквідності та кредитних ризиків.

Таблиця 1.6 – Характеристика основних нормативів оцінки фінансово-економічного стану банку, які встановлені НБУ

Назва показнику	Значення	Нормативне значення
Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу (Н1)	визначає мінімальний розмір власного капіталу, який банк повинен мати для забезпечення своєї фінансової стійкості та здатності виконувати свої функції	Не менше 200 млн грн
Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2)	визначає мінімальний розмір регулятивного капіталу банку відносно його активів, необхідний для забезпечення достатньої фінансової стійкості та захисту вкладників та інших зацікавлених сторін	Не менше 10 %
Норматив достатності основного капіталу (Н3)	визначає мінімальний розмір основного капіталу банку, необхідного для забезпечення стійкості та надійності його діяльності	Не менше 7 %
Норматив короткострокової ліквідності (Н6)	визначає рівень забезпечення достатньої кількості ліквідних активів, необхідних для покриття негайних зобов'язань перед клієнтами	Не менше 60 %
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	визначає максимальний розмір кредитного ризику, який банк може взяти на себе від одного контрагента без негативного впливу на його фінансову стійкість	Не більше 20 %
Норматив великих кредитних ризиків (Н8)	визначає максимальний розмір кредитного ризику, який банк може взяти на себе від одного клієнта або групи пов'язаних клієнтів, щоб забезпечити адекватне розподілення кредитного портфеля та зменшення ризиків	Не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу

Джерело: сформовано на основі даних [30]

Рішенням Правління НБУ від 30 січня 2018 року, було введено нову банківську оцінку (SREP). Дана оцінка формується відповідно до аналізу бізнес-моделі банківської установи, аналізу достатнього рівня капіталу та ліквідності, рівня організації корпоративного управління [34].

SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) – оцінка, яку формує Національний банк України відносно банківської установи, спираючись на

оцінку рівня ризиків та якості управління ризиками. Така оцінка вказує на рівень стійкості та ефективності діяльності банку.

За результатами оцінки банків (SREP) визначається:

– наскільки добре банк відповідає вимогам нагляду і ризикам, з якими він може зіткнутися;

– оцінка капіталу та ліквідності банку;

– ефективність управління ризиками;

– дотримання банком законодавства та регуляторних вимог.

Загальна оцінка SREP встановлюється від 1 до 4 балів та «F», де 1 – ризик низький, 4 – ризик високий (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Характеристика балів загальної оцінки банків SREP

Загальна оцінка SREP	
1	у діяльності банку відсутні суттєві невідповідності щодо управління ризиками
2	у діяльності банку є певні невідповідності щодо управління ризиками, які не становлять загрозу інтересам вкладників чи інших кредиторів банку
3	у діяльності банку є невідповідності щодо управління ризиками, які, у разі їх не усунення, можуть створити загрозу інтересам вкладників чи інших кредиторів банку
4	у діяльності банку є суттєві невідповідності щодо управління ризиками, що створює загрозу інтересам вкладників чи інших кредиторів банку
F	характеризує безпосередній ризик для життєздатності банку, у разі, якщо є обґрунтовані підстави для віднесення банку до категорії проблемних, неплатоспроможних або його ліквідації, або на дату оцінки банк віднесено до категорії проблемних

Джерело: сформовано автором на основі даних [34]

Після аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, для подальшого стратегічного аналізу слід провести інтеграційний аналіз середовища. Здійснення стратегічного аналізу доцільно провести таким інструментом, як SWOT-аналіз. Він оцінює сильні та слабкі сторони банку, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, в якому банк функціонує.

Для складання матриці SWOT-аналізу (табл. 1.8) необхідно використовувати дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища банку.

Правильно сформована матриця SWOT-аналізу дозволяє здійснити оцінку внутрішніх сил та ресурсів для реалізації своїх можливостей, стійкості банківської установи до зовнішніх загроз.

Максимальна користь від проведеного SWOT-аналізу можлива шляхом усвідомлення вподобань клієнта (необхідно використовувати найбільш ймовірні переваги та недоліки), а заради об'єктивності доцільно опрацювати початкову інформацію, використовуючи різні джерела. Також слід враховувати, що точність формулювань визначає результативність аналізу [12, с. 1].

Таблиця 1.8 – Матриця SWOT-аналізу банку

	«+» для розвитку	«->» для розвитку
Внутрішні властивості	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі (Weaknesses)
Зовнішні властивості	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Джерело: сформовано на основі [31]

Після складання відповідної аналітичної матриці слід розглянути кожен визначений елементи окремо. Слід дослідити ступінь впливу кожного чинника на організацію а також можливість їх реалізації. Завдяки правильно проведеному SWOT-аналізу, визначаються найбільш важливі та впливові фактори, на які слід звернути увагу під час побудови перехресної матриці.

Перехресна матриця SWOT-аналізу будується після визначення зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на компанію. Дана матриця визначить 4 варіанти комбінації сильних та слабких сторін із можливостями та загрозами банку. Варіанти можливих стратегій наведені на рис. 1.7.

Правильно сформована матриця дозволяє оцінити можливі стратегічні напрями банку, а також стає основою для розробки стратегії банківської установи на майбутнє.

Аналіз актуальної стратегії – важливий етап аналізу . На основі існуючої стратегії визначаються мета, цілі, напрямки та принципи в яких банк веде свою діяльність. Цілі повинні відповідати SMART-принципам, відповідно до яких цілі мають бути [66, с. 165]: конкретними; вимірюваними; погодженими; досяжними; із визначеними часовими рамками.

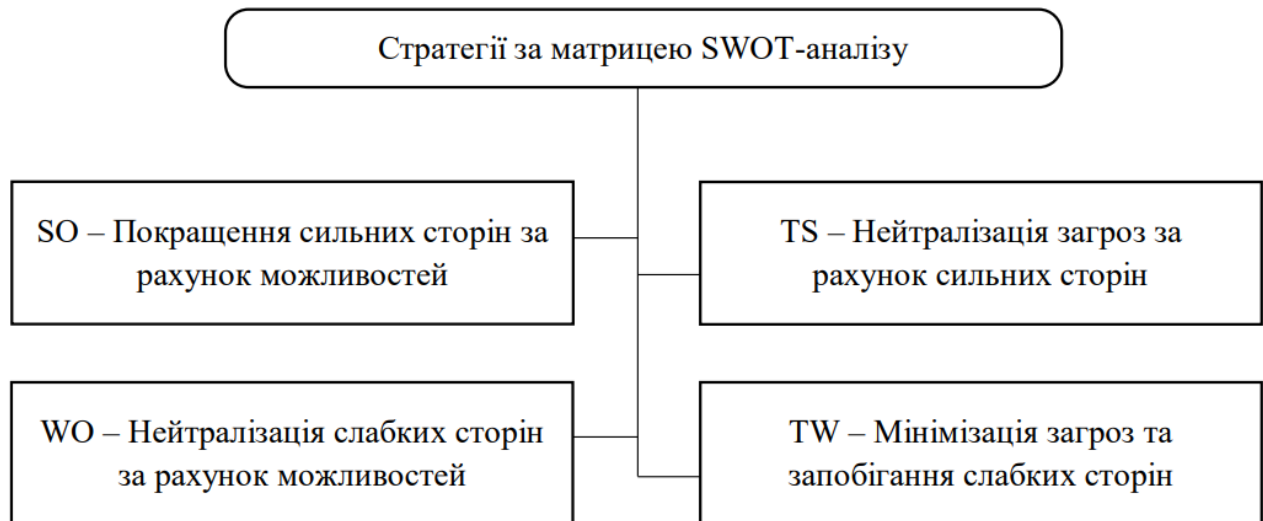


Рисунок 1.7 – Формування альтернативних стратегії на основі перехресної матриці SWOT-аналізу

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Незмінно вищою метою акціонерів, керівників та персоналу для більшості українських банків залишається збереження рівня прибутковості та його подальша позитивна динаміка. Причому для кожного рівня управління важливим фактором розвитку є прибуток кожного поточного кварталу і року, який відображає отриманий фінансовий результат від діяльності банку.

Висновки до розділу 1

Виходячи з проведеного дослідження, можна зробити висновки, що теорія стратегічного менеджменту постійно розвивається відповідно умов ринку. Стратегія необхідна для ефективної адаптації банку до швидких змін внутрішнього та зовнішнього середовища, дозволяє спланувати та реалізувати збільшення прибутковості, частки на ринку, використовуючи при цьому

конкурентні переваги. Стратегія банківської установи здатна впорядкувати всі процеси та налагодити ефективну взаємодію у всіх підрозділах, а також підвищити керованість бізнесу, покращити його ефективність.

Формування ефективної стратегії відбувається за умов дотримання визначених вимог, принципів, та етапів. Також слід враховувати особливості, складові та ризики при формуванні системи стратегічного розвитку. Враховуючи всі складнощі, від правильно сформованої стратегії розвитку залежить діяльність банку в довгостроковій перспективі та фінансові результати. Саме тому їй відведено головну роль у стратегічному управлінні.

Узагальнення дослідження теоретичних матеріалів щодо формування стратегії розвитку банківських установ дає можливість зазначити, що сформована стратегія банку є результатом процесу вибору, затвердження та реалізації цілей діяльності на основі співставлення перспектив, ресурсів, конкурентних переваг банку з потенційними можливостями та загрозами зовнішнього ділового середовища банку.

Виходячи із досліджених методів дослідження, можна дійти висновку, що під час стратегічного аналізу діяльності банку вдасться досягти поставлених завдань: визначити сутність та значення стратегії розвитку банку, визначити особливості формування ефективної стратегії розвитку банківських установ, дослідити сучасний стан і тенденції розвитку банківських установ України, провести аналіз стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк», розробити та обґрунтувати рекомендації для удосконалення стратегічного розвитку АТ КБ «ПриватБанк».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

2.1 Сучасний стан і тенденції розвитку банківських установ в Україні

В умовах сьогодення забезпечення надійності та стабільності банківської системи є ключовим фактором економічного зростання та входження України до європейського економічного простору. Банки, як складові банківської системи, є основними інвесторами фінансових ресурсів в економіку країни, а також виступають посередниками у перерозподілі грошової маси між економічними агентами [55]. Вони виконують функцію координації грошового обігу, яка є важливою в інтеграційних процесах, тому необхідно розглянути основні зміни в даній галузі та тенденції, які очікують банки у майбутньому.

Аналіз банківських установ України необхідний для оцінки зовнішнього середовища банку та розробки на їх основі ефективних рекомендацій для установи цієї сфери.

На основі даних з офіційного сайту Національного банку України, використовуючи статистичний метод, доцільно проаналізувати динаміку кількості діючих комерційних банків в Україні протягом 2011-2023 рр. (рис. 2.1).

Проаналізувавши рис. 2.1, слід зазначити, що кількість діючих банків в період з 2011 по 2023 рр. значно скоротилась та існує явна тенденція до подальшого зменшення. Таку ситуацію можна пов'язати зі змінами в нормативах та законодавстві України [48].

У період 2011-2013 рр. кількість банків перебувала на рівні 176-180. Проте в 2014 році кількість банків почала стрімко зменшуватись (163 банки в 2014 р., 117 – в 2015 р.) і в 2023 році зупинилась на відмітці 63, що в 2,8 разів менше, порівнюючи з 2011 роком (176 комерційних банків).

Незважаючи на різке скорочення кількості банків, банківська система України за аналізований період стала стабільнішою.

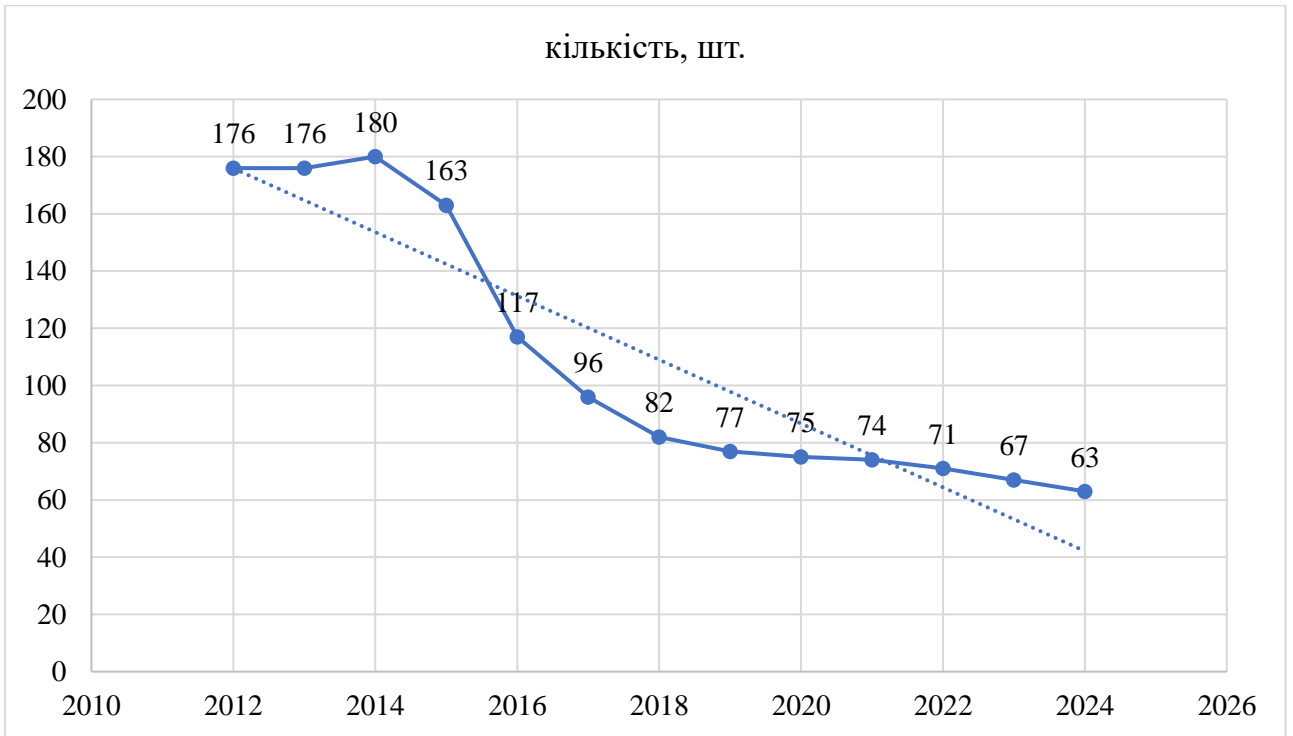


Рисунок 2.1 – Кількість діючих комерційних банків в Україні в 2011-2023 рр. (станом на 01.01 щороку)

Джерело: складено на основі даних офіційного сайту НБУ [33]

Розподіл банків за величиною чистих активів у 2023 році (станом на 01.12.2023 р.) у розрізі груп наведено на рис. 2.2.

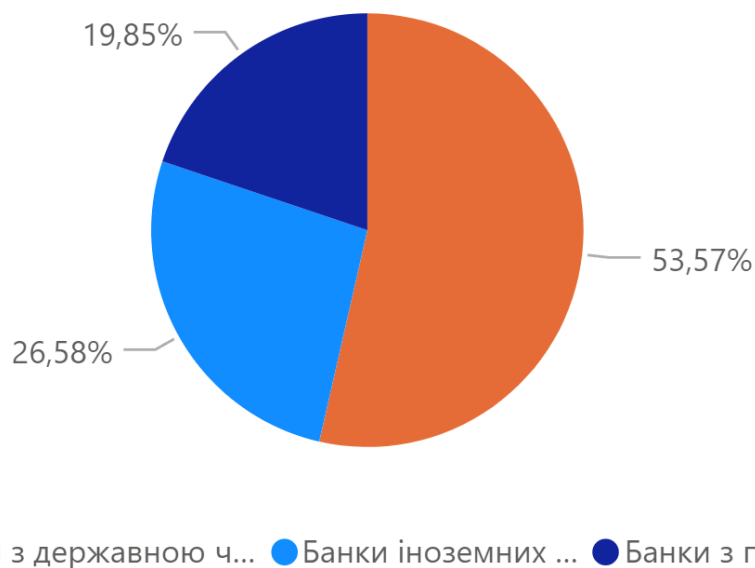


Рисунок 2.2 – Структура чистих активів банків у розрізі груп банків у 2023 році (станом на 01.12.2023 р.)

Для виявлення лідерів серед банківських установ та розподілу ринкових часток між банками слід дослідити частки установ за величиною активів та за рівнем прибутковості.

Банки з держвною часткою займають найбільшу частку – 53,57%, банки іноземних банківських груп – 26,58%, а банки з приватним капіталом – 19,85%.

Власне, за розрізом груп представимо розподіл банків за величиною активів у 2023 році (станом на 01.12.2023 р.) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Рейтинг українських банків за величиною активів (станом на 01.12.2023 р.)

Банки з держвною часткою		Банки з приватним капіталом	
Банк	Чисті активи, тис.грн.	Банк	Чисті активи, тис.грн.
АТ КБ "ПриватБанк"	643 911 942	АТ "ПУМБ"	141 644 411
АТ "Ощадбанк"	324 670 387	АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	105 804 020
АТ "Укресімбанк"	234 671 479	Акціонерний банк "Південний"	50 713 657
АБ "УКРГАЗБАНК"	166 704 689	АТ "ТАСКОМБАНК"	32 298 488
АТ "СЕНС БАНК"	102 598 097	АТ "А - БАНК"	23 888 092
Усього	1 472 556 595	ПАТ "БАНК ВОСТОК"	23 191 796
Банки іноземних банківських груп		АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	19 198 817
Банк	Чисті активи, тис.грн.	ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	17 942 066
АТ "Райффайзен Банк"	183 584 728	ПАТ "МТБ БАНК"	16 257 347
АТ "УКРСИББАНК"	135 011 833	АТ "БАНК АЛЬЯНС"	12 043 356
АТ "ОТП БАНК"	97 414 846	АТ "МІБ"	10 908 652
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	94 846 832	АТ "КБ "ГЛОБУС"	10 878 112
АТ "СІТІБАНК"	71 107 861	АТ АКБ "Львів"	9 789 958
АТ "КРЕДОБАНК"	50 215 858	АТ "КОМІНБАНК"	9 104 983
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	36 520 036	АТ "АБ "РАДАБАНК"	5 999 969
АТ "ІНГ Банк Україна"	25 434 024	АТ "Ідея Банк"	5 792 510
АТ "ПРАВЕКС БАНК"	10 839 705	АБ "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	4 482 277
АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК"	8 770 987	АТ "Полтава-банк"	4 475 075
АТ "ПІРЕУС БАНК МКБ"	6 943 158	АТ "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАД..."	3 912 381
АТ "Дойче Банк ДБУ"	6 471 028	АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК"	3 652 809
АТ "КРЕДИТВЕСТ БАНК"	2 095 010	АТ "АГРОПРОСПЕРІС БАНК"	3 328 749
АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК"	1 247 859	АТ "ЮНЕКС БАНК"	3 236 502
Усього	730 503 765	АТ "РВС БАНК"	2 928 670
		АТ "СКАЙ БАНК"	2 858 969
		АТ "БАНК "ГРАНТ"	2 682 757
		АТ "АСВІО БАНК"	2 312 575
		АТ "КРИСТАЛБАНК"	2 130 081
		Усього	545 752 685

Розподіл українських банків за рівнем прибутковості у 2023 році розглянуто в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Рейтинг найбільш прибуткових українських банків (станом на 01.12.2023 р.), млрд. грн.

Місце	Назва банку	Листопад 2023	Листопад 2021	Місце у 2021
1	АТ «ПриватБанк»	54.46	26.33	1
2	АТ «Ощадбанк»	11.56	1.37	11
3	АТ «Райффайзен Банк»	7.43	4.4	2
4	АТ «УкрСиббанк»	6.87	1.54	10
5	АТ «ПУМБ»	6.69	3.96	3
6	АТ «ОТП Банк»	5.44	2.46	7
7	АТ «Сітібанк»	5.37	1.57	9
8	АТ «СЕНС БАНК»	5.25	3.08	5
9	АТ «Універсал банк»	4.95	3.06	6
10	АТ «Укрексімбанк»	4.93	2.25	8
11	АБ «Укргазбанк»	4.08	3.48	4
12	АТ «Креді Агріколь банк»	3.48	1.37	12
13	АТ «Кредобанк»	1.74	0.74	13
14	АБ «Південний»	1.51	0.59	17
15	АТ «Прокредит банк»	0.97	0.69	14
16	АТ «ІНГ Банк Україна»	0.78	0.26	21
17	АТ «Ідея банк»	0.68	0.52	18
18	АТ «А-Банк»	0.65	0.69	15
19	ПАТ «Банк Восток»	0.35	0.23	22
20	АТ «Банк Кредит Дніпро»	0.3	0.67	16

Джерело: складено на основі даних Опендатабот [83]

На основі сформованих таблиць 2.1 та 2.2 можна зробити наступні висновки. За даними НБУ, лідером в двох сформованих рейтингах, найбільшим та найприбутковішим банком у 2023 році став державний банк ПриватБанк, активи якого склали 643 911 942 тис. грн, прибуток – 54,46 млрд. грн.

За розміром активів лідируючі позиції займають Ощадбанк, Укрексімбанк, Райффайзен Банк та Укргазбанк. Натомість, в рейтингу прибутковості лідерами було визначено Ощадбанк, Райффайзен Банк, УкрСиббанк та ПУМБ.

Загальний прибуток українських банків за січень-листопад 2023 року склав 130,55 млрд грн. 59 банків отримали прибуток – 130,64 млрд грн, а 4 – збитки у розмірі 0,09 млрд грн. Наразі збитковими є 6% установ.

Виходячи з результатів рейтингу, методом комплексної оцінки показників оберемо банки з кожної із наведених груп банківської сфери (див. табл. 2.1, 2.2) за різними типами стратегій, зокрема:

- 1) АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;
- 2) АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»;
- 3) АБ «УКРГАЗБАНК»;
- 4) АТ «СЕНС БАНК»;
- 5) АТ «ПУМБ».

Стабільність банківської системи передбачає високу конкуренцію на банківському ринку, тому доцільно розглянути існуючі стратегії розвитку банківських установ, для розуміння переваг діяльності банків.

Визначені стратегії розвитку відповідно до стадій життєвого циклу банку доцільно порівняти на відповідність із стратегіями банків-лідерів, список яких був визначений попередньо (табл. 2.3).

Результат табл. 2.3 показує, що більшість банків, які займають лідируючі позиції за певним видом показників на ринку, мають стадію зрілості (ПриватБанк, Райффайзен Банк, Сенс Банк), натомість менша частина лідерів (Укргазбанк та ПУМБ) перебувають на стадії зростання.

Визначено, що обраний банками вид стратегії співпадає зі стадією життєвого циклу, що підтверджує практичність сформованої матриці стратегій відповідно до стадії розвитку банку. Правильне обґрунтування вибору стратегії дозволяє мінімізувати стратегічні прогалини, а також дозволяє стабілізувати актуальну стадію розвитку банку та обрати необхідні заходи для подальшої ефективної діяльності банківських установ.

У 2022 році Національним банком України було проведено дослідження стану банківського сектору та сформовано відповідний звіт [36]. За даними цього

звіту можна визначити чи вдалось банківським установам адаптуватися до діяльності в умовах війни та зробити висновки щодо стабільності банків.

Таблиця 2.3 – Стратегії розвитку лідерів серед банківських установ України

Назва банку	Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика стратегії розвитку
ПриватБанк	Зрілість	Стабілізація	Зміцнення позицій провідного роздрібного банку України, розвиток сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу з максимізацією дивідендів та підвищення інвестиційної привабливості.
Райффайзен Банк	Зрілість	Диверсифіковане зростання	Орієнтація на втілення інновацій задля побудови з клієнтами взаємодії високої якості, яка ґрунтується на розвитку та трансформації у сфері цифрових технологій – сервісів, продуктів, комунікацій
Укргазбанк	Зростання	Експансивне зростання та диверсифіковане зростання	Впевнене просування нових банківських продуктів на внутрішніх та міжнародних ринках, зростання ділової репутації, основних фінансових показників та клієнтської бази, шляхом збільшення обсягу операцій на банківському ринку, так і шляхом територіальної експансії.
Сенс Банк (Альфа банк)	Зрілість	Стабілізація	Зосередження на посиленні позицій у десятці найбільших універсальних банків України, бути в числі провідних банків, стати технологічним банком сервісів та продуктів для будь-яких клієнтів: від приватних осіб до корпорацій.
ПУМБ	Зростання	Експансивне зростання та диверсифіковане зростання	Збільшувати чистий прибуток та підвищувати якість кредитного портфеля. Підтримувати та розвивати роздрібний та малий бізнес. Нарощувати клієнтську базу, розширювати мережубанку. Удосконалювати та впроваджувати інноваційні продукти.

Джерело: розроблено на основі даних [41; 43; 44; 45; 46].

Загалом, за даними звіту НБУ банківські установи змогли пристосуватися до роботи в умовах «воєнного» середовища завдяки адаптації свої діяльності та підтримці Національного банку України. Основним показником таких висновків стало те, що банкам вдалось майже повністю відновити свою діяльність та роботу відділень у тих регіонах, які не перебували у зоні бойових дій, однак було закрито близько 2000 відділень [36].

Також доречно зазначити роль Монобанку, який під керівництвом АТ «Універсал Банк», взагалі не має відділень, проте на ринку кредитних послуг є вигідним і конкурентоспроможним, його роль у формуванні банківського активу дуже значна.

У сучасному світі, з розвитком інтернету та захоплення ролі смартфонів, наявність відділення втрачає свою актуальність, клієнтам важливий сервіс та умови його надання, а більшість послуг можна перевести в цифрові канали (приклад Монобанк). Тому для скорочення витрат на утримання офісів компанії слід розглянути можливість закриття найменш прибуткових офісів.

Для подальшої розробки рекомендацій та аналізу стратегічного розвитку банку необхідно розглянути основні тенденції та зміни банківської сфери, які будуть відображати основні напрями розвитку комерційних банків. Дослідження тенденцій та змін здійснюється на основі аналізу макросередовища банківської сфери за принципом проведення PEST-аналізу (розгляд політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів банківської сфери). Результати представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз банківської сфери України

Політичні (P)	Економічні (S)
<ol style="list-style-type: none"> 1) посилення банківського нагляду; 2) монополізація банківського сектора; 3) підтримка малого та середнього бізнесу державою. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) зниження кількості комерційних банків (зниження конкуренції на ринку); 2) збільшення попиту на депозити та банківські продукти для накопичення коштів; 3) загроза світової фінансової кризи.
Соціальні (S)	Технологічні (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1) посилення клієнтоорієнтованості; 2) зростання популярності дистанційного та віддаленого обслуговування; 3) зміна поколінь та переваг споживачів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) збільшення використання смартфонів та Інтернету; 2) використання можливостей аналізу даних (BigData); 3) впровадження автоматизації, нових технологій та штучного інтелекту; 4) посилення заходів безпеки; 5) поява нових бізнес-моделей фінансових компаній.

Джерело: сформовано на основі власних спостережень

Слід окремо виділити термін, що набирає популярності нині у зв'язку з технологічним прогресом, зокрема, фінансові технології (фінтех). В даний час на зміну класичній бізнес-моделі банку приходять нові, в яких основну роль відіграють фінансові технології.

Фінтех компаніями можуть бути як інноваційні стартапи, так і сучасні банки, які використовують дані технології для трансформації свого бізнесу. Такі банки ведуть діяльність з меншими витратами порівняно з традиційними банками. До найвідомішого представника цього виду бізнес-моделі належить роздрібний продукт АТ «Універсал Банк» – Monobank, який надає весь спектр банківських послуг виключно через цифрові канали взаємодії зі споживачем, що забезпечує значну економію ресурсів на утримання відділень та офісів [40].

2.2 Аналіз стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз стратегії розвитку банківських установ проведемо на прикладі банку-лідера на ринку банківських послуг, – АТ КБ «ПриватБанк».

АТ КБ «ПриватБанк» – один із найбільш технологічних банків України. Даний банк сьогодні задає тренди та тенденції на банківському ринку й системно займається впровадженням інновацій. В умовах стрімкого світового цифрового розвитку та поширення мінливих ризиків, виникає потреба в дослідженні стратегії розвитку банку. Вона повинна відповідати меті діяльності банку. Відповідно до стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк», розробленої у 2022 році, головною метою ПриватБанку у наступні 5 років [64] є стати надійним помічником як для фізичних осіб і бізнесу, так і підтримувати розвиток економіки держави загалом.

На основі проведених досліджень виявлено, що основними клієнтами банку є фізичні особи, тому цілком правильним є рішення направити стратегію розвитку банку та його потенціал на залучення попиту на свої послуги зі сторони юридичних осіб.

У структурі клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» станом на 2023 рік переважає частка фізичних осіб, частка юридичних осіб серед клієнтів банку значно менша. Тому виникає потреба у залученні МСБ (малий та середній бізнес), це доволі важливо, адже бізнес володіє більшими фінансовими ресурсами аніж фізичні особи, а також веде іншу політику щодо зберігання коштів.

Велика клієнтська база дозволяє застосовувати відмінні стратегії до кожного окремого підсегменту, тому пропонуємо наступні підходи.

Роздрібний підхід – для більшості клієнтів, тоді як для ключових клієнтів – модель обслуговування персональними менеджерами.

Роздрібний підхід – це обслуговування клієнтів групами навчених відповідно до галузі менеджерів банку, які будуть консультувати бізнес на загальних засадах. Модель «обслуговування персональними менеджерами» буде передбачати закріплення ряду підприємств за окремим менеджером, який буде фінансовим консультантом підприємства від банку. Загалом таке бачення підходів до залучення клієнтів з розрізу МСБ надано на рис. 2.3.

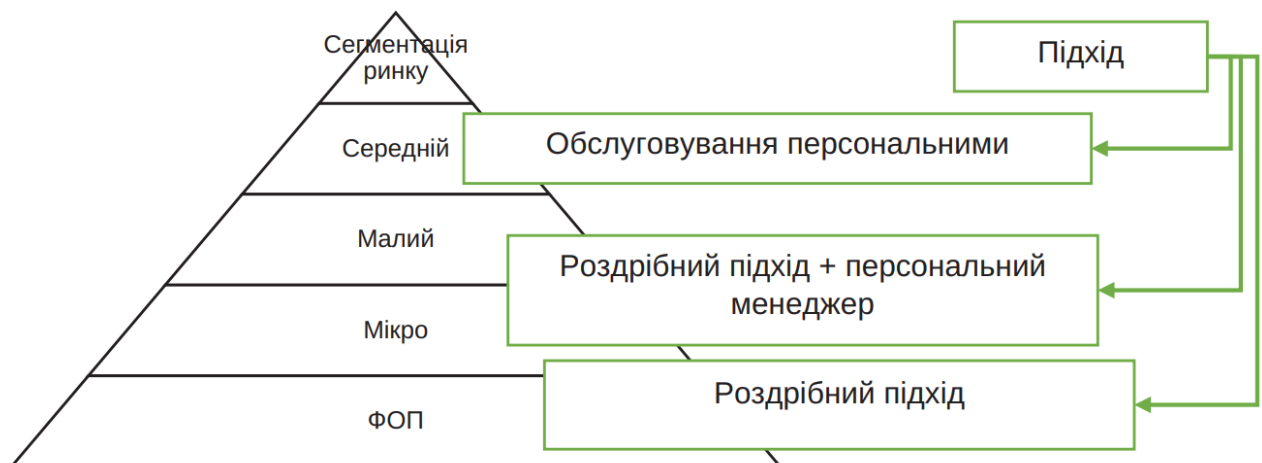


Рисунок 2.3 – Підходи до заохочення представників МСБ

Джерело: складено на основі [64]

Вважаємо, що системне збільшення клієнтської бази є важливим завданням у процесі дослідження стратегії АТ КБ «ПриватБанк», бо залучення додаткових клієнтів з галузі бізнесу дозволить отримати банку додаткові кошти, які будуть

направленні на розвиток діяльності банку та укріплять його ринкові позиції на ринку та фінансові можливості.

Для заохочення представників МСБ, банку необхідно запровадити ряд заходів (рис. 2.4).

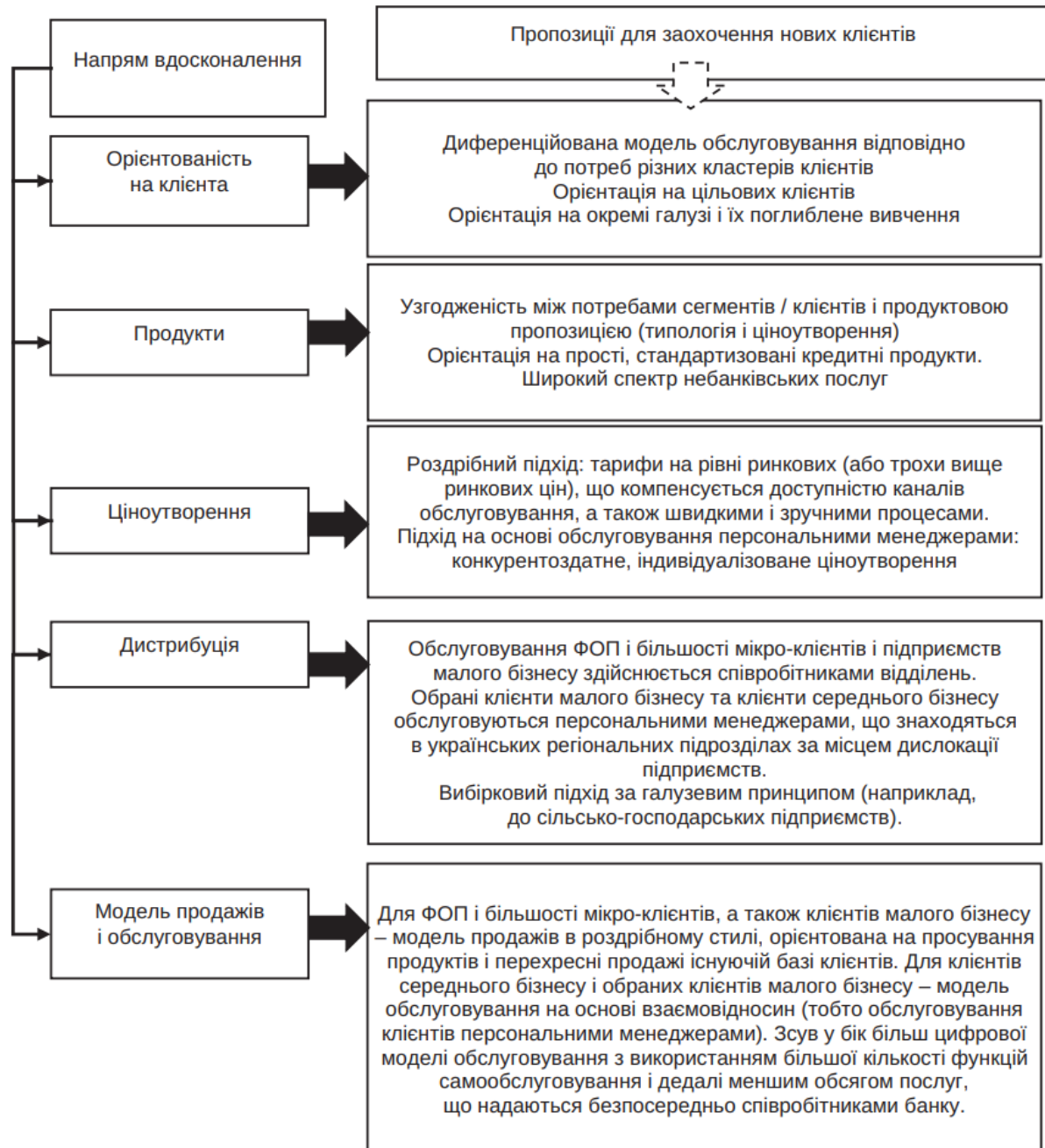


Рисунок 2.4 – Пропозиції заохочення клієнтів по п'яти основним векторам діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено на основі [63; 64; 83]

На основі аналізу стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк» можемо визначити, чи банк зможе нарощувати приріст клієнтів, якщо проведе

оптимізацію цифрової системи обслуговування клієнтів. Тому з метою збільшення клієнтів за рахунок розвитку цифрового банкінгу та покращення сервісу банківських послуг, пропонуємо АТ КБ «ПриватБанк» наступну модель, яку доцільно врахувати при дослідженні його стратегії (рис. 2.5).

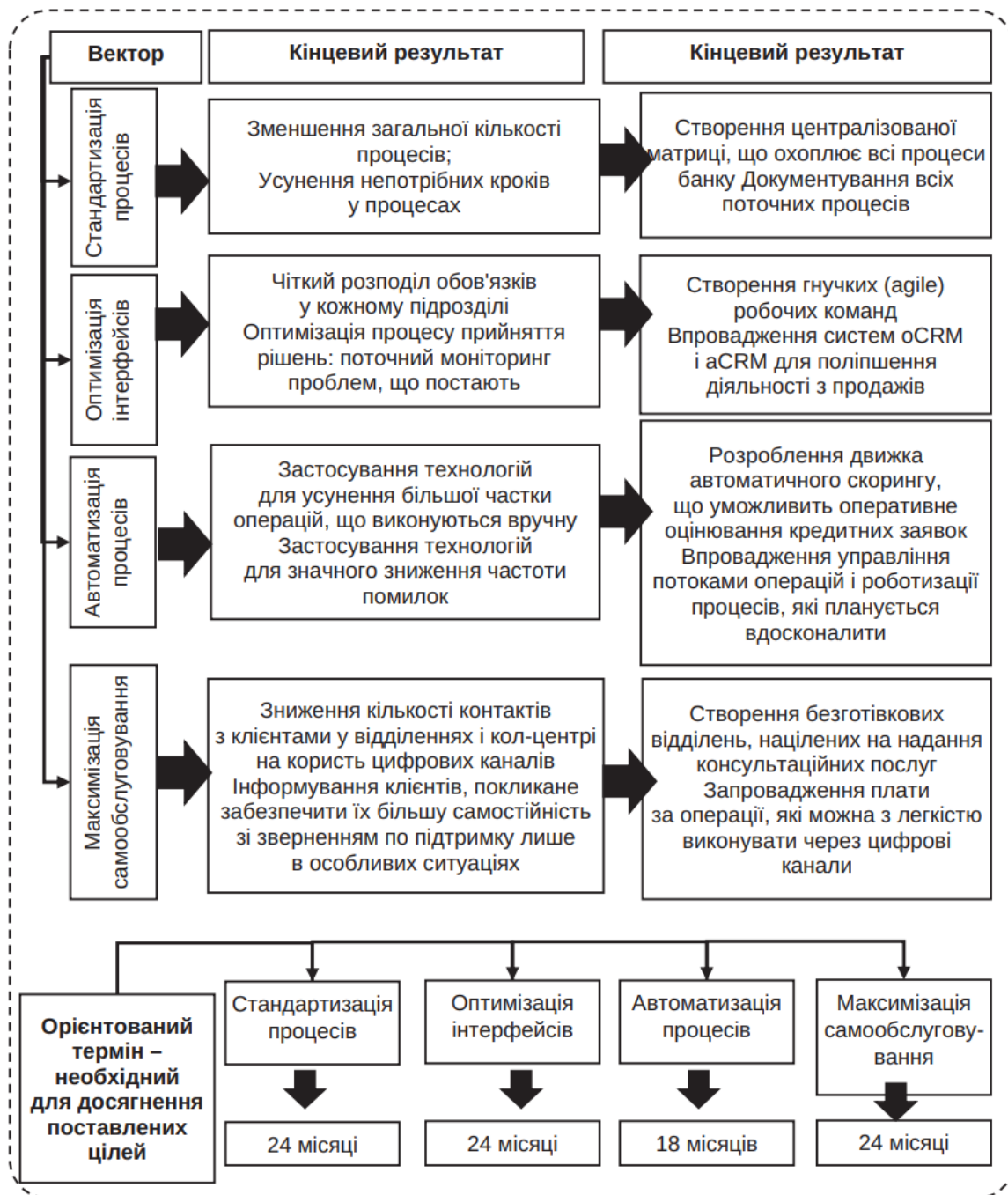


Рисунок 2.5 – Модель підвищення ефективності обслуговування АТ КБ «ПриватБанк» за рахунок розвитку цифрового банкінгу

Джерело: складено на основі [63; 64; 83]

Основною метою такої моделі має бути збалансування фізичних та цифрових послуг для роздрібних та бізнес-клієнтів шляхом максимізації залучення клієнтів за допомогою доступності та зручності цифрового банкінгу. Запропоновані напрями допоможуть сформувати бізнес- та операційну модель банку, зокрема дати зростання у 2024 році чистого прибутку до 10% з високим ступенем економічної ефективності та дозволять побудувати фундамент для отримання стабільних дивідендів.

Загалом, впровадження запропонованої нами моделі повинно позитивно вплинути на фінансову стійкість АТ КБ «ПриватБанк», що повинно буде відобразитися на показниках його рентабельності.

2.3 Оцінка стратегічного розвитку банківських установ та їх вплив на фінансовий сектор України

В умовах сьогодення банківська система України вступила в кризу, спричинену не тільки пандемією COVID-19, але й російсько-українською війною, високоприбутковою, капіталізованою та з високим запасом ліквідності. Власне, макропруденційна політика Національного банку України добре підготувала банківський сектор до кризових явищ. Крім того, банки по всьому світу відіграли фундаментально важливу роль, підтримуючи бізнес та сім'ї шляхом надання державних позик, забезпечення додаткової ліквідності та швидкого встановлення заходів мораторію.

У багатьох відношеннях довіра до банків – на найвищому рівні. Клієнти та бізнес оцінюють їх у новому та позитивному світлі. Головне зараз – зберегти ці досягнення та побудувати на них, переходячи від реакції до побудови стійкості, відновлення та перехід в нову реальність. Це, в свою чергу, вказує на те, що банки повинні переосмислити свої операції, використовувати все більше цифрової економіки та керувати своїми витратами та ризиками, щоб знайти можливості для подальшого зростання. У такому окресленому діапазоні необхідно виділити шість макротенденцій, які будуть вирішальними для

майбутнього успіху банків. Так, експерти KPMG з усього світу пропонують свої інсайти щодо того, як банки можуть процвітати в невизначені часи, зокрема [86; 87]:

1. Нові канали, що змінюють конфігурацію ландшафту. У міру того, як суспільство стає все більш безготівковим, а цифровізація прискорюється, банкам потрібно буде оцінити свої мережі відділень і поставити собі фундаментальні питання про те, для чого насправді призначені їхні фізичні відділення.

2. Перехід до цифрової економіки. У зв'язку зі зростанням електронних платіжних механізмів, цифрових валют і появою на ринку нових постачальників послуг, заснованих на технологіях, банкам потрібно буде розробити стратегії, щоб запобігти втраті посередників.

3. Переосмислюючи вартість, поява нових операційних моделей. Операційні витрати ставатимуть дедалі більшою сферою уваги, оскільки банки прагнуть зменшити витрати, а також наростити потенціал для підтримки зростання. Власне, це буде предметом дискусій, оскільки банки шукають операційну модель майбутнього.

4. Визначення нових способів роботи в реальності. Віддалена робота сприятиме переоцінці управління персоналом, культури та лідерства. Банки повинні визначити оптимальне поєднання операційної моделі, щоб забезпечити довгостроковий гнучкий графік роботи. Робоча сила ставатиме дедалі більш автоматизованою та стійкою.

5. Переписування посібника з управління ризиками. Банкам потрібно буде фундаментально переглянути свою стійкість у всьому спектрі – операційному, ліквідному, капітальному, ринковому та кредитному ризику – щоб змоделювати наступну непередбачувану подію. Будуть потрібні нові моделі ризиків і стратегії.

6. Цінності та мета на першому плані. Чітка корпоративна мета стає ще більш важливою. Корпоративна поведінка, на думку громадської думки, буде формувати лояльність майбутніх клієнтів. Соціальна відповідальність, етика та підтримка прогресивних продуктів і послуг, пов'язаних зі зміною клімату, є життєво важливими.

З вищезазначеного можемо сказати, що стабілізація вітчизняної економіки та забезпечення стійкого зростання в умовах кризи значною мірою залежить від довіри до банківської системи та її ефективної діяльності в реальній економічній ситуації. Завдяки банківській системі здійснюється державний вплив через грошово-кредитне регулювання на такі макроекономічні процеси, як інфляція, економічне зростання та безробіття.

Тому в подальшому необхідно врахувати такі ключові аспекти при оцінці стратегічного розвитку банківських установ:

1. Стратегії банківських установ: оцінка реалізованих стратегій банківських установ включає аналіз їх цілей, планів та методів досягнення успіху. Важливо визначити, наскільки ці стратегії відповідають потребам ринку та сприяють стабільності фінансового сектору.

2. Ефективність управління: важливо оцінити ефективність управління банківськими установами, їх здатність до адаптації до змін на ринку і в управлінні ризиками. Це включає аналіз корпоративного управління, фінансової стійкості та механізмів внутрішнього контролю.

3. Вплив на фінансовий сектор: оцінка впливу банківських установ на фінансовий сектор передбачає аналіз їхньої ролі в кредитуванні економіки, стабільності фінансової системи, розширення фінансового доступу для населення та підприємств.

4. Інновації та технології: оцінка впровадження інновацій та використання сучасних технологій банківськими установами визначає їхню конкурентоспроможність та вплив на розвиток фінансового сектору.

Отже, оцінка вищезазначених аспектів може допомогти зрозуміти, наскільки стратегічний розвиток банківських установ впливає на фінансовий сектор України та визначити можливі недоліки, що потребують корекції. Рациональне впровадження стратегій може сприяти стабільності та розвитку фінансового сектору в країні.

Висновки до розділу 2

Проведені дослідження дають змогу констатувати, що основні тенденції діяльності банківських установ пов'язані з посиленням банківського нагляду під час економічної кризи та після її завершення, а також з розвитком сучасних технологій та їх впровадження у діяльність компаній, що надають фінансові послуги. Дана тенденція відповідає сучасним умовам економічної цифровізації та інформатизації. Більшість банків активно створюють мобільні додатки та переводять все більше послуг у цифрову сферу, тому ті компанії, які не здійзнять перехід у цифрову сферу, незабаром не зможуть конкурувати з банками, які мають нові технології. Дані тенденції розвитку варто враховувати при формуванні стратегії розвитку банківських установ, оскільки вони істотно впливають на майбутнє банків.

Аналіз стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк» дав змогу констатувати, що КБ «ПриватБанк» має стратегію розвитку до 2024 року, яка передбачає його розвиток як провідного банку в роздрібному сегменті ринку, зростання кредитування сегменту малого та середнього бізнесу на 150%, а також подальше зростання еквайрингового бізнесу. Крім того, оцінка впровадження інновацій та використання цифрових технологій банком в подальшому допоможе зрозуміти, наскільки банк пристосовується до сучасних тенденцій у фінансовій сфері та забезпечує покращення обслуговування клієнтів.

Також важливо оцінити розвиток клієнтської бази, проникнення на ринок та здатність банку зберігати або збільшувати свою ринкову позицію. Отож, на перспективу важливо проаналізувати, наскільки впровадження стратегічних планів дозволить банку досягти своїх цілей та виправдати очікування від інвесторів та клієнтів. Власне, зазначені аспекти допоможуть проаналізувати та зрозуміти, наскільки стратегія розвитку АТ КБ «ПриватБанк» спрямована на розвиток та підтримку своїх позицій як одного з провідних банків в Україні.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

3.1 Проблеми реалізації стратегії розвитку банківських установ

В результаті аналізу стратегічного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» були виявлені основні конкурентні переваги банку на ринку фінансових послуг. Серед них:

- 1) АТ КБ «ПриватБанк» належить до лідерів банківської сфери на основі прибутковості та рівня активів;
- 2) Банк має широкий асортимент послуг для всіх категорій споживачів;
- 3) Представлена велика кількість відділень по всій країні;
- 4) Зручний ряд онлайн сервісів (корпоративний сайт, інтернет-банкінг Приват24, транзакційний банкінг і т. д.);
- 5) Розробка стратегій здійснюється відповідно до тенденцій розвитку банківських установ.

Тим не менш, у банку, який займає лідируючі позиції серед банківських установ, існують також можливості для покращення діяльності. Для цього доцільно розробити низку рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку банку. Виходячи із проведеного стратегічного аналізу та методології, описаної в розділі 1, розглянемо основні стратегічні напрями, які перед собою ставить АТ КБ «ПриватБанк», та ті результати, які банк вже запровадив у рамках реалізації стратегії свого розвитку до 2024 року.

Відповідно до таблиці 3.1, стратегія банку аналізується за 4 основними напрямками діяльності, в рамках яких були розроблені основні цілі, завдання та заходи щодо їх реалізації. Цілі сформованої стратегії розвитку спрямовані на покращення діяльності банку за допомогою нових технологій, підвищення ефективності роботи персоналу, створення екосистеми банку на основі цифрових технологій, а також стабільне зростання фінансових показників.

Загальноприйнято, що всі цілі стратегії обмежені у часі, конкретні, вимірні та актуальні, відповідно до системи постановки цілей SMART. Тому слід дослідити чи всі попередньо поставлені стратегічні цілі досяжні до 2024 року.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрями визначеної стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк» до 2024 року

Напрямок розвитку	Технологічний прорив	Команда та культура	Створення банківської екосистеми	Покращення фінансових результатів
Елементи розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження інновацій (штучний інтелект, кібербезпека, роботизація, блокчейн і т. д.); - Автоматизація процесів; - Зменшення ризиків кібератак та витоку даних; - Ефективна робота з даними: модернізація технологій аналізу даних, навчання фахівців по роботі з даними. 	<ul style="list-style-type: none"> - Збереження ДНК банку (стабільність, надійність, фокус на користь зовнішніх і внутрішніх клієнтів) - Покращення роботи персоналу в компанії; - Навчання цифровим нововведенням; - Створення ефективних команд; - На основі оновлень ПЗ вдосконалення роботи персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Доступ клієнта до банківських послуг онлайн та офлайн засобами; - Оптимізація роботи у внутрішніх структурних підрозділах; - Новий рівень продуктів та сервісів; - Можливість внутрішнім клієнтам впливати на поліпшення клієнтського досвіду 	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення чистого прибутку; - Підвищення якості кредитного портфеля; - Мінімізація витрат (за рахунок збільшення автоматизації та продуктивності) - Скорочення ризиків
Проблеми в реалізації	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність застарілого обладнання на регіональних відділеннях; - Висока вартість навчання спеціалістів по роботі з даними 	<ul style="list-style-type: none"> - Більшість навчань не проводиться в регіональних відділеннях; - Постійні зміни в команді через нестабільність в країні. 	<ul style="list-style-type: none"> - Більшість проектів знаходяться на стадії проектування, через військові дії в країні неможливість запуснути проекти в термін; - Руйнування відділень в наслідок війни 	<ul style="list-style-type: none"> - Зменшення прибутків за рахунок збільшення резервів на покриття витрат, пов'язаних з війною; - Збільшення ризиків.

Джерело: сформовано на основі [64]

У розробленій стратегії до 2024 року було поставлено вкрай високі цілі, виконання деяких із них майже неможливе за період 2021-2023 років. Однією з головних причин є звісно військова агресія росії, яка почалась в 2022 році і стала явною перешкодою для розвитку не лише банку чи банківської сфери в цілому, а й для економіки держави. Тим не менш, на даний момент установі вдалося реалізувати частину поставлених завдань у стратегії, зокрема банк успішно цифровізує діяльність та працює над екосистемою.

Зміцнення позицій провідного роздрібного банку України, розвиток сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу з максимізацією дивідендів та підвищення інвестиційної привабливості - саме такі стратегічні цілі розвитку ПриватБанку акцентовані до 2024 року.

Стратегічними цілями ПриватБанку на роздрібному ринку залишаються комплексна пропозиція сучасних послуг для широкої клієнтської бази та збільшення частки ринку, спираючись на доступність фізичних та цифрових каналів обслуговування. На ринку обслуговування бізнес-клієнтів та підприємців банк впроваджуватиме роздрібний підхід для більшості клієнтів та модель обслуговування персональними менеджерами для ключових клієнтів.

Робота з реалізації даних напрямів у банку спостерігається, проте оцінювати результати ще зарано. Таким чином, до основних проблем реалізації стратегії розвитку банку, згідно з таблицею 3.1, можна віднести:

- 1) Військова агресія росії проти України з 24.02.2022 року;
- 2) Реалізація цілей щодо підвищення ефективності та навчання персоналу в основному відбувається в головному офісі, тоді як у регіонах діяльність співробітників залишається незмінною;
- 3) Низька конкурентоспроможність послуг, що надаються банком. Однією з цілей стратегії є поліпшення клієнтського досвіду, в рамках якого здійснюється взаємодія з клієнтом, а також збільшуються показники по надання фінансових послуг населенню. Однак компанія не завжди надає вигідні тарифи на послуги;
- 4) Великі ризики збільшення видатків через впровадження нових технологій. Створення та впровадження інноваційних рішень не завжди відразу

є вдалим, тому існує ризик помилок та збою роботи банку, а також ризик фінансових втрат та втраченої вигоди.

5) Примусове впровадження інноваційних рішень найчастіше зустрічає опір персоналу, що може призвести до їх неефективності. Також слід зазначити, що автоматизація у банку веде за собою скорочення співробітників, отже, багато хто втратить роботу через впровадження інноваційних рішень, через що і виникають невдоволення працівників.

На основі проведеного аналізу можна виділити напрямки, які стають на заваді реалізації стратегії та в яких банку необхідно покращити показники діяльності. До них віднесено:

1) Відсутність ціннісної пропозиції для всіх категорій споживачів порівняно з конкурентами, оскільки у стратегії не передбачено перегляду тарифів. Можливість змін умов надання фінансових послуг може збільшити кількість клієнтів банку, оскільки банк має гарну лідируючу репутацію на ринку фінансових послуг.

2) Довге прийняття рішень та невисокий рівень гнучкості компанії, що пояснюється її складною структурою. У стратегії до 2024 року передбачено продовження централізації, що лише погіршить цю проблему, оскільки при даному типі управління відсутня свобода прийняття рішень у структурних підрозділах, всі рішення приймає головний офіс, який не завжди може швидко реагувати на зміни в регіонах.

3) Зниження продуктивності співробітників через страх втрати роботи (на основі технічної модернізації діяльності).

4) Ризики втрати коштів через невдалу розробку інновації.

Загалом, якщо оцінити проблеми реалізації стратегії розвитку банківських установ в Україні, то можемо зазначити, що існує кілька потенційних проблем, які можуть виникнути при реалізації стратегії розвитку банківських установ, а саме:

1. Ризики і невизначеність: фінансова сфера пов'язана з рядом ризиків, таких як кредитний ризик, ризик ліквідності, ринковий ризик та інші. Поганий

управлінський контроль або непрорахування можуть призвести до фінансових труднощів і навіть фінансового краху.

2. Конкуренція: банківський сектор є висококонкурентним, і стратегія розвитку може бути утруднена через постійний тиск конкурентів, що примушує банки шукати нові можливості та інновації для збереження свого ринкового позиціонування.

3. Законодавство та регулювання: зміни у фінансовому законодавстві та регулюванні можуть вплинути на способи, якими банківські установи можуть здійснювати свою діяльність, ставлячи певні обмеження на їхню стратегію розвитку.

4. Технологічний прогрес: постійні зміни в інформаційних технологіях і цифрових сервісах можуть потребувати значних інвестицій для модернізації та адаптації до нових технологій.

5. Економічне середовище: нестабільність в економіці, зміни відсоткових ставок, інфляція, зміни валютних курсів - все це фактори, які можуть вплинути на стратегію розвитку банківських установ.

Отже, успішна реалізація стратегії розвитку вимагає уваги до цих проблем та визначення механізмів їх вирішення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності у банківському секторі.

3.2 Рекомендації з удосконалення процесу формування стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

На основі виявлених проблем стратегії розвитку розроблено рекомендації для коригування стратегічних цілей банку у межах певних у стратегії напрямів (табл. 3.2).

Подальший розвиток цифрових каналів та інтернет-банкінгу дозволить залучати велику кількість клієнтів, оскільки на даний час існує потреба клієнтів банку у зручності отримання банківських послуг, у якому для отримання послуги достатньо мати смартфон із виходом до інтернету. Переведення клієнтів на

віддалені канали взаємодії дозволить скоротити витрати на утримання найменш ефективних відділень та офісів банку. Таким чином, розвиток сучасних онлайн сервісів дозволить скоротити витрати банку та задовольнити споживачів.

Таблиця 3.2 – Рекомендації для АТ КБ «ПриватБанк» щодо вдосконалення стратегічних напрямів

Стратегічний напрям	Стратегічні цілі	Заходи для вдосконалення
Фінансова результативність	Зниження витрат банку	<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток цифрових каналів надання банківських послуг, що скоротить потребу в співробітниках відділень – Вивчення успішного досвіду світових фінтех компаній та його перенесення на діяльність банку – Скорочення кількості відділень
Збільшення якості інтелектуального капіталу	Збільшення ефективності співробітників	<ul style="list-style-type: none"> – Розробка ефективних систем мотивації – Поширення принципу роботи у командах на усі регіони
Збільшення ефективності регіональних відділень	Зміна гнучкості організаційної структури – покращення швидкості прийняття та реалізації рішень	<ul style="list-style-type: none"> – Можливість адаптування банківських продуктів для кожного регіону, децентралізація – Підвищення самостійності регіональних відділень при прийнятті рішень
Покращення клієнтського досвіду	Збільшення кількості клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> – Залучення клієнтів банків які припинили свою діяльність (відкликали ліцензію) – Збільшення привабливості вкладів та депозитів для роздрібних клієнтів

Джерело: сформовано на основі власних спостережень

В рамках цих напрямів слід розробити заходи, завдання та показники для оцінки (табл. 3.3).

Для поліпшення клієнтського досвіду поряд із підвищенням якості послуг та сервісу слід переглянути тарифи банківських продуктів для виявлення можливостей їх оптимізації. Даний напрямок у стратегії розвитку не передбачений, проте зміною тарифів можна значно збільшити кількість клієнтів

та формування доброї репутації банку. Також банку рекомендується переглянути стратегію маркетингу та посилити рекламу в соціальних мережах та інтернеті, де її можуть побачити потенційні споживачі.

Таблиця 3.3 – Розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

Цілі	Задачі	Показники	Заходи
Зменшення витрат	Переведення 70% банківських операцій до цифрових каналів	<ul style="list-style-type: none"> - Частка послуг можливих для отримання онлайн до загальної кількості послуг - частка активних користувачів віддалених каналів загальною чисельності користувачів послугами банку 	<ul style="list-style-type: none"> – Створення на відділеннях зони допомоги, де клієнти можуть навчитися використовувати цифрові канали обслуговування – Нижчі тарифи при проведенні операції через цифрові канали
Зменшення витрат	Скорочення низькоприбуткових відділень на 20%	<ul style="list-style-type: none"> - Середня рентабельність відділень 	<ul style="list-style-type: none"> – Оцінка рентабельності витрат на утримання відділень по містах – Скорочення чисельності персоналу на відділеннях за рахунок переходу клієнтів у цифрові канали обслуговування
Збільшення кількості клієнтів	Покращення % ставок за депозитами та кредитами на рівні з банками-конкурентами з державним участю	<ul style="list-style-type: none"> - Кількість клієнтів, які оформили кредит - Кількість клієнтів, які оформили депозит 	<ul style="list-style-type: none"> – Моніторинг тарифів банків-конкурентів на послуги – Вдосконалення пропозицій по кредитам та депозитам для роздрібногo сектора
	Посилення маркетингових заходів щодо банківських продуктів	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення кількості маркетингових заходів для роздрібногo сектора - Ефективність рекламної кампанії - Рівень конверсії 	<ul style="list-style-type: none"> – Рекламні кампанії в соціальних мережах (Інстаграм, Фейсбук, Телеграм та тощо)

Варто зазначити, що у стратегії сталого розвитку банку застосовується централізована система управління задля економії витрат. Однак для такої складної організаційної структури централізація не є найоптимальнішим варіантом, оскільки це зменшує оперативність прийняття рішень, головному офісу необхідно більше часу для виявлення потреб та проблем клієнтів у регіонах. Тому доцільно ще переглянути варіант із децентралізацією.

Проведений стратегічний аналіз розвитку Приватбанку дозволив виявити основні напрями подальшого розвитку банку, а також визначив фактори, які необхідно враховувати під час розробки подальших стратегій банку.

Було виявлено, що банк займає лідируючі позиції на ринку банківських послуг за фінансовими показниками та розміром чистих активів. Діяльність банку охоплює всі ніші: приватні клієнти, малий, середній та великий бізнес. Для кожного з них є свої пакети послуг. Проте серед банків-конкурентів є такі, що спеціалізуються на задоволенні запитів конкретної ніші.

Прикладом є Агропросперіс Банк, який позиціонує себе як професіонал в агросфері та спеціалізується на фінансуванні малих і середніх агровиробників [42]. Такі банки гнучкіші завдяки маленькому розміру, тому вони здатні швидко реагувати на зміни запитів споживачів та довіклля. Саме тому для Приватбанку є пріоритетною робота над швидкістю прийняття рішень та впровадження змін.

Основними загрозами, що негативно впливатимуть на діяльність банку, виявлено:

- появу компаній-субститутів;
- заміну банків фінтех компаніями;
- затяжну економічну кризу та ріст інфляції.

Проте за рахунок використання існуючих переваг та можливостей для розвитку банк може уникнути негативних наслідків від потенційних загроз. Основними перевагами банку є наявність великої клієнтської бази та лояльність споживачів, що зумовлено масштабами діяльності установи.

Насамкінець варто відзначити, що ПриватБанк один із небагатьох банків що має значні фінансові ресурси, які можуть бути спрямовані на розвиток банку

в різних сферах. Основними напрямками вдосконалення стратегії було визначено такі фактори: фінансова результативність, кращий клієнтський досвід, які включають такі цілі: скорочення витрат і збільшення кількості клієнтів банку.

Висновки до розділу 3

Ключовий аспект для майбутнього успіху ПриватБанку, що відзначено у його стратегії, - орієнтація на потреби клієнтів, пріоритет клієнтського досвіду. Тому головними цілями на перспективу залишаються розвиток технологій та оптимізація організаційної структури, яка стане більш гнучкою та ефективною.

АТ КБ «ПриватБанк» може покращити якість запропонованих послуг та задоволеність клієнтів, а також покращити фінансові показники за рахунок зростання портфеля активів.

Також було визначено, що скорочення низькоприбуткових офісів може сприяти скороченню витрат, оскільки кількість офісів у банку приблизно така ж як у конкурентів, а основною стратегією розвитку банку є перехід на дистанційні канали обслуговування.

Враховуючи, що найбільше клієнтами банку використовуються оплата послуг, комунальних платежів та переказ грошей, даний вид послуг може надаватись через мобільний додаток, інтернет-банкінг або термінали самообслуговування. Отже, широка мережа відділень не є основною конкурентною перевагою при виборі банку, про це свідчить приклад «Монобанк», який не має відділень і працює тільки через цифрові канали.

Слід також відзначити можливу зміну маркетингової стратегії банку для просування роздрібних продуктів через соціальні мережі та інтернет, попередньо було визначено ефективність цього заходу. Таким чином, можна оцінити варіанти удосконалення стратегії розвитку банківської установи та обрати оптимальні з погляду результативності та врахованих ризиків.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження стратегії розвитку банківських установ були досягнуті поставлені завдання та мета магістерської роботи. Виходячи із отриманих результатів, вдалося сформулювати наступні висновки:

1. Стратегія є важливою, складною, багатогранною невід'ємною частиною діяльності банківської установи. Дослідження поняття «стратегія» та її класифікація визначається різними варіантами у класиків стратегічного менеджменту та доводять думку важливості формування стратегії. Було узагальнено поняття та визначено його сутність стратегії розвитку для банку. Відповідно, сформована стратегія розвитку банку виступає чітким планом для досягнення бажаного положення на фінансовому ринку в майбутньому та дозволяє досягти високого рівня конкурентоспроможності, кращих економічних результатів за рахунок застосування сучасних методів та підходів в управлінні. Аналіз класифікації та інших теоретичних матеріалів довів, що розробка стратегії також є невід'ємною частиною діяльності банківських установ, зі своїми складнощами та особливостями. Проте, досягнення бажаних цілей та забезпечення конкурентоспроможності можливе за умови, що процес стратегічного менеджменту буде виконаний належним чином.

2. Формування ефективної стратегії відбувається за умов дотримання визначених вимог, принципів, та етапів. Необхідно також враховувати особливості, складові та ризики при формуванні системи стратегічного розвитку. Загалом, формування стратегії розвитку відбувається шляхом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, після чого формування здійснюється за 4 етапами. Правильно сформована стратегія розвитку впливає на діяльність банку в довгостроковій перспективі та його фінансові результати, через що стратегії відведено головну роль у стратегічному управлінні. Аналіз стратегії розвитку банку дозволяє визначити основні тренди розвитку сфери його діяльності, а також загрози та можливості які банк може реалізувати.

3. Було визначено методи проведення стратегічного аналізу банку. До цих методів було віднесено спостереження, статистичний метод, зведення та групування, графічне і табличне відображення емпіричних даних, порівняння, ряди динаміки, метод абстрагування, індукція та дедукція, експертна оцінка. На основі сформованого матеріалу з методики стратегічного аналізу банку було побудовано узагальнення етапів проведення стратегічного аналізу банківської установи із 6 пунктів. За даними етапів цієї методики здійснюється емпіричний аналіз стану банківських установ та стратегічного розвитку банку.

4. Аналіз сучасного стану розвитку банківських установ дозволив виділити наступні банки, які займають лідируючі позиції на ринку. Даний рейтинг дав можливість проаналізувати конкурентну ситуацію банківської сфери та підтвердити доцільність обґрунтування вибору стратегії розвитку відповідно до життєвого циклу банку. Також визначено основні тенденції банківської сфери, які пов'язані з посиленням банківського нагляду під час економічної кризи та після її завершення, а також з розвитком сучасних технологій та їх впровадження у діяльність компаній, що надають фінансові послуги. Дані тенденції відповідають сучасним умовам економічної цифровізації та інформатизації.

5. Проведений аналіз економічних показників АТ КБ «ПриватБанк» показав, що за досліджуваний період банк працював ефективно і прибутково, щорічно покращуючи результати своєї діяльності. За даними оцінок НБУ було визначено, що банку вдалось адаптуватись до роботи в умовах війни та зберегти гарні показники в межах нормативних значень. Такі результати підтверджують вдало розроблену та впроваджену попередню стратегію розвитку, яка принесла відповідні результати. Аналіз розробленої стратегії до 2024 року визначив, що банком було поставлено вкрай високі цілі, виконання деяких із них майже неможливе за період 2021-2023 років. Однією з головних причин є звісно військова агресія росії, яка почалась в 2022 році і стала явною перешкодою для розвитку не лише банку чи банківської сфери в цілому, а й для економіки держави

6. На основі виявлених проблем стратегії розроблено наступні рекомендації для коригування стратегічних цілей банку у межах певних у стратегії напрямів: скоротити кількість відділень, удосконалити просування банківських продуктів через соціальні мережі, перевести банківські послуги до цифрових каналів, знизити тарифи на кредити/депозити для приватних клієнтів. Дані рекомендації спрямовані на покращення діяльності банку та здатні збільшити ефективність його діяльності. Скорочення низькоприбуткових офісів може сприяти скороченню витрат, оскільки кількість офісів у банку приблизно така ж як у конкурентів, а основною стратегією розвитку банку є перехід на дистанційні канали обслуговування. Також визначено, що широка мережа відділень не є основною конкурентною перевагою банку, адже більшість послуг може надаватись через мобільний додаток, інтернет-банкінг або термінали самообслуговування.

Отже, ПриватБанк може покращити якість запропонованих послуг та задоволеність клієнтів, а також покращити фінансові показники за рахунок оцінки запропонованих варіантів удосконалення стратегії розвитку банківської установи.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА

1. Агєєва І. М. Можливі стратегії розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах. *Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки*: Донецьк: ТОВ «Юго-Восток Лтд», 2017. № 2. С. 221-223.
2. Безродна О. С. Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами. *Економіка та управління підприємствами машино-будівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2012. № 4. С. 113 – 131.
3. Бойко М., Шандор Ф., Кіш Г. Стратегічний аналіз розвитку геотуризму в Україні. URL: http://www.confcontact.com/20180214_econ/4_bojko.htm
4. Бойко М., Шандор Ф., Кіш Г. Стратегічний аналіз розвитку: підручник. Ужгород: Ужгородський національний університет. 2017. 213 с.
5. Борисевич С. О. Стратегічне планування. Енциклопедія державного управління: наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ. 2017. Т. 4. 648 с.
6. Бурдейна В. Понад пів року війни: стан та перспективи банківського сектору. *Юридична Газета онлайн*. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/ponad-piv-roku-viyni-stan-ta-perspektivi-bankivskogo-sektoru-.html>
7. Важинський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень: навчальний посібник. Суми: Сум ДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.
8. Веб-сайт Netpeak – українська агенція інтернет-маркетингу. URL: <https://netpeak.net/uk/ua/services/targeted-advertising/>
9. Гребенюк Н. В. Значимість зовнішніх факторів впливу в управлінні банком в сучасних умовах. *Вісник Львівської комерційної академії: збірник наукових праць. Серія економічна*. 2016. № 46. С. 257- 261.
10. Гребенюк Н. В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.02.18. Суми, 2018. 21 с.

11. Гузикова Л.А. Принципи стратегічного управління діяльністю комерційного банку. *Науково-технічні відомості*. 2013. № 5. С. 219–227.
12. Дзюблюк О. В. Банківські операції: підручник / За ред. д.е.н., проф. О.В. Дзюблюка. Тернопіль: ТНЕУ «Економічна думка». 2017. 696 с.
13. Дикань Н. В., Борисенко І.І. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Знання. 2010. 389 с.
14. Добровенко О. А. Оцінка потенціалу стратегічного розвитку банківської установи. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 14. С. 22-27.
15. Дорошенко Н.О, Дорошенко О.Г. Першочергові заходи та шляхи реанімації економіки України у військовий час. *Modern research in world science*. Львів. 2022. С. 1128-1135.
16. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією № 368 та Положенням № 290. *Офіційний веб-сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua>
17. Єрмейчук Р. А., Безродна О. С. Використання збалансованої системи показників і SPACE-аналізу для визначення стратегії банку. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 277-284.
18. Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III від 07.12.2000 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14/ed20221229#Text>
19. Історія АТ КБ «ПриватБанк» (офіційний веб-сайт банку). URL: <https://privatbank.ua/>
20. Казарєзов А. Я., Матвієнко С.В. Модель формування фінансової стратегії комерційного банку. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія : Економіка. 2010. Т. 133, Вип. 120. С. 66-71.
21. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
22. Калінеску Т. В., Романовська Ю. А. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу

підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2015 №8. С. 274-279

23. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 8. С. 343-347.

24. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І, Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку : навчальний посібник : Суми : ВТД «Університетська книга», 2014. 734 с.

25. Ксензова Д. Стратегія розвитку комерційних установ: етапи розробки та впровадження. URL: <https://zubrcapital.com/blog/strategiya-razvitiya-predpriyatiya-etapyrazrabotki-i-vnedreniya>

26. Маленков, Ю.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: ТК Велбі, Видавництво Проспект, 2011. 224 с.

27. Мельникова Т. Ф., Купріянова В. С., Денисюк С. Я. Конкурентоспроможність підприємства: основні методи обґрунтування економічної суті. *Молодий вчений*. 2017. №15, С. 433-436.

28. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. № 1. С. 47-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_7

29. Методика PEST-аналізу. *Офіційний веб-сайт Дія. Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-pest-analiz>

30. Методика Національного банку України щодо розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні. *Офіційний веб-сайт Національного банку України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Methodika_provedeniya-swot-analiza-obraztsy-matrity-swot.pdf?v=4

31. Методика проведення SWOT-аналізу. Зразки матриці SWOT. URL: <http://marketing.by/novostirynka/metodika-provedeniya-swot-analiza-obraztsy-matrity-swot/>

32. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка». 2018. 208 с.
33. Наглядова статистика. *Офіційний веб-сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>
34. Новий наглядний процес SREP. *Офіційний веб-сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/>
35. Нужна С. А. Вибір стратегії маркетингу банку за результатами анкетування клієнтів. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19. С. 155-161.
36. Огляд банківського сектору. *Офіційний веб-сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/>
37. Основна інформація про Перший український міжнародний банк. Офіційний веб-сайт про банківські послуги Finsee. URL: <https://finsee.com/%D0%BF%D1%83%D0%BC%D0%B1/>
38. Осовська Г. В. Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ : «Кондор». 2003. 196 с.
39. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ : «Кондор». 2006. 664 с.
40. Офіційний веб-сайт Monobank. URL: <https://www.monobank.ua/about?lang=uk>
41. Офіційний веб-сайт АБ «УКРГАЗБАНК». URL: <https://www.ukrgasbank.com/>
42. Офіційний веб-сайт АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК». URL: <https://ap-bank.com/about-us>
43. Офіційний веб-сайт АТ «ПУМБ». URL: <https://www.pumb.ua/>
44. Офіційний веб-сайт АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК». URL: <https://raiffeisen.ua/>
45. Офіційний веб-сайт АТ «СЕНС БАНК». URL: <https://sensebank.com.ua/>

46. Офіційний веб-сайт АТ КБ «ПРИВАТБАНК». URL: <https://privatbank.ua/>
47. Офіційний веб-сайт Міністерства Фінансів. URL: <https://minfin.com.ua>
48. Офіційний веб-сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>.
49. Офіційний веб-сайт національного рейтингового агенства Рюрік. URL: <http://rurik.com.ua/>
50. Офіційний веб-сайт новин банківської сфери . URL: <http://stakeholder.com.ua>
51. Оцінка ризиків діяльності банків. Офіційний веб-сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/otsinka-rizikiv-diyalnosti-bankiv-ta-nebankivskih-finansovih-ustanov>
52. Панов А. І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. М.: ЮНІТІ- ДАНА. 2018. 240 с.
53. Панченко В.О. Формування стратегії розвитку підприємства: фактори та критерії. *Могилянські читання*. 2022. ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2022. 4 с.
54. Парасій-Вергуненко І. М. Концептуальні засади стратегічного аналізу в банках. *Фінанси України*. 2019. № 8. С.111 – 117.
55. Пен'євська М. Н. Аналіз та оцінка підприємницьких ризиків підприємства. *Економ-Інфо*. 2018. №18. С. 213-222.
56. Портер М. Конкурентні переваги: як досягти високого результату та забезпечити його стійкість / Майкл Портер; пер. з англ. Е. Калініної. Київ: Альпіна Бізнес Букс, 2005. 715 с.
57. Правдиковська І., Дорошенко Н. Вплив війни на банківську систему України. *Молодий вчений*. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2022. № 9. С. 109.
58. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: постанова Правління Національного Банку України від 24. 02. 2022 р. №18. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18

59. Прокопенко Н. С., Мирончук В. М., Шепель І. В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1556>
60. Раєвнева О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2017. № 26. С. 47-54.
61. Реверчук Н., Дзямулич О. Цінові стратегії банків України у посткризовий період. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 11. С. 404-408. URL: <http://nbuv.gov.ua/>
62. Сім досягнень банківської системи України за час повномасштабної війни з рф. *Інформаційно-аналітичний портал UA.NEWS*. URL: <https://ua.news/ua/money/sem-dostyzhenyj-bankovskoj-systemy-ukraynu-za-vremya-polnomasshtabnoj-vojny-s-rf>
63. Мінфін: Оновлена Стратегія Приватбанку направлена на удосконалення операційної системи та посилення інвестиційної привабливості. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-onovlena-strategiya-privatbanku-napravlena-na-udoskonalennya-operacijnoyi-sistemi-ta-posilennya-investicijnoyi-privablivosti>
64. Стратегічна візія ПриватБанку. URL: <https://privatbank.ua/about>
65. Тарасова О. В., Панова Ю. О. Стан і тенденції розвитку банківської системи України. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 3. С. 79-86.
66. Тищенко В. В. Формулювання стратегічних цілей і стратегічних альтернатив у банку. *Економіка і суспільство. Мукачєво: Мукачівський державний університет*. 2017. № 10. С.90-95.
67. Трач С. С. Банківське кредитування в Україні: вітчизняний та міжнародний досвід США й Великої Британії. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2014. № 4. С. 233-244.

68. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління. Теорія та практика державного управління. *Вісник Національного банку України*. 2014. № 4. С. 97-103.
69. Чмутова І. М. Стратегічний вибір банку на різних стадіях його життєвого циклу. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 5-6. С. 94-97.
70. Чмутова І. М., Безродна О. С. Обґрунтування складу збалансованої системи показників для оцінки діяльності банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 137-143.
71. Чмутова І. М., Вовк В. Я. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища комерційного банку. *Регіональні перспективи*. 2018. № 7-8 (32-33). С. 41-45.
72. Шевцова О., Мандзюк Г. Життєвий цикл банківської установи, як економічної організації. *Вісник Національного банку України*. 2017. №1. С. 28-31.
73. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник – 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2014. 699 с.
74. Юданов А. Ю. Конкуренція: теорія та практика : навчально-практичний посібник. 2011. 304 с.
75. Як війна змінила роботу банківської системи України. *Інформаційне агентство УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/viyna-v-ukrajini-yak-zminilas-robota-bankivskoj-sistemi-11964504.html>
76. Bannister J., Jesuthasan R. Is your company ready for value-based management? *Journal of Business Strategy*. 2015. March/April. P. 12-15.
77. Chandler A. *Strategy and Structure*. Cambridge : MIT Press, 2012. P.13.
78. Cohn J. H. E. Square Fibonacci Numbers, Etc. *Fibonacci Quarterly*. 2020. №2. P. 109-113.
79. Finsee. Веб-сайт про банківські послуги. URL: <https://finsee.com/>
80. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 50. №4. P. 37-46.

81. Lyashenko V. Efficiency of bank crediting of real sector of economy in the context of separate banking groups: an empirical example from Ukraine. *International Journal of Accounting and Economics Studies*. 2020. Vol. 2. № 2. С. 74–79.
82. Miller D. A., Friesen P. H. Longitudinal Study of Corporate Life Cycles. *Management Science*. 2019. №10. P. 1161-1183
83. Opendatabot – онлайн-портал перевірки контрагентів. URL: <https://opendatabot.ua/>
84. Vasylieva T. A., Chmutova I. M. Empirical model of a bank life cycle. Adizes I. *The Corporate Lifecycle*. 2018. № 10. С. 352-361.
85. YouControl – онлайн-портал перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
86. Moroz, N. and Krip, U. (2021), “Banking system of Ukraine: current development trends”, *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8788>
87. Банківська справа в новій реальності. 2023. URL: <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2020/10/banking-in-the-new-reality.html>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А 1 – Аналіз поняття «стратегія» з точки зору різних підходів трактування

Автори підходу	Визначення терміну «стратегія»
Андрюс К.	Цілеспрямовані рішення, які визначають і розкривають цілі організації; приводять до розроблення принципів планів і політик організації, які спрямовані на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності банку і тип людської та економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який організація намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів і громадськості.
Ансофф І.	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності.
Ансофф І.	Поєднання всіх елементів організації в єдине ціле.
Бабабанова Л., Карлоф Б., Ковальчук С., Куденко Н.	Низка цілеспрямованих рішень, які визначають: цілі організації; принципів планів та політику організації, спрямовані на досягнення цілей; межі ділової активності організації; природу економічного та неекономічного внеску, який організація намагається здійснити з метою підвищення добробуту власників, працівників, клієнтів і суспільства в цілому.
Борисевич С.	Спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети.
Градескова К.	Генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей.
Десслер Г., Куїн Б.	Спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати ресурси унікальним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів.
Дибб С., Симкин Л.	Охоплення всіх основних аспектів діяльності організації.
Дикань Н.	Модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми.
Ендрю К.	Результат аналізу сильних і слабких сторін організації, а також визначення можливостей і загроз її розвитку.
Калінеску Т, Романовська Ю., Кирилова О.	Встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості організації.
Карлоф Б.	Узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів банку.
Козьменко С.	Формування відповідей на ключові питання щодо сутності організації: характеристика і особливості товарів, функцій, цільових ринків; нинішнє положення (ринкове, конкурентне) організації (бізнесу); бажане положення організації (бізнесу); перелік необхідних дій для досягнення бажаного положення.

Продовження табл. А.1

Автори підходу	Визначення терміну «стратегія»
Мескон А.	Комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей.
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Довгостроковий план розвитку організації.
Мінтцберг Г.	Комбінація «5П»: план дій; прикриття, спрямоване на те, щоб перехитрити конкурентів; порядок дій; позиція у зовнішньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням; перспектива (бачення та прагнення досягти бажаного стану).
Мінтцберг Г.	План управління організацією, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб ринку та досягнення визначених цілей.
Мінцберг Г.	Позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів.
Томпсон А., Стрикленд А.	Засіб забезпечення сумісності всіх планів організації.
Томпсон, А., Стрикленд Дж.	Дії та підходи управлінського персоналу щодо досягнення встановлених показників діяльності.
Томпсон, А., Стрикленд Дж.	Комбінація запланованих дій і швидких рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби.
Тульпа І., Сумець О.	Заздалегідь спланована реакція організації на зміни зовнішнього середовища

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи:

«Стратегія розвитку банківських установ: досвід АТ КБ «ПриватБанк»

Обсяг пояснювальної записки 72 сторінки.

Кількість рисунків 12 шт.

Кількість таблиць 15 шт.

Кількість додатків 1 шт. на 2 сторінках.

Графічний матеріал (слайди) 11 шт.

Перелік графічного матеріалу:

Слайд 1 – Актуальність та наукова новизна роботи

Слайд 2 – Матриця корпоративних стратегій відповідно до стадії розвитку банку

Слайд 3 – Етапи та основні складові формування стратегії розвитку банківської установи

Слайд 4 – Вимоги до формування ефективної стратегії розвитку банку

Слайд 5 – Кількість діючих комерційних банків в Україні в 2011-2023 рр. (станом на 01.01 щороку) та структура чистих активів банків у розрізі груп банків у 2023 році

Слайд 6 – Рейтинг українських банків за величиною активів (станом на 01.12.2023 р.)

Слайд 7 – Рейтинг найбільш прибуткових українських банків (станом на 01.12.2023 р.)

Слайд 8 – Стратегії розвитку лідерів серед банківських установ України

Слайд 9 – Пропозиції заохочення клієнтів по п'яти основним векторам діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Слайд 10 – Рекомендації для АТ КБ «ПриватБанк» щодо вдосконалення стратегічних напрямів

Слайд 11 – Розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

10.01.2024 р.

_____ Д. Ю. Янін