

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра менеджменту

ГОВІНА ЗОЯ ВІТАЛІЇВНА

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ БАНКУ (НА МАТЕРІАЛАХ ***)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:
БУНЯК НАДІЯ МИХАЙЛІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 16

засідання кафедри менеджменту

від 23 травня 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Наталія ХОМЮК

25.09.2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ ГОВІНІЙ ЗОЇ ВІТАЛІВНІ

1. Тема роботи: Формування системи стратегічного управління розвитком банку (на матеріалах *****).

2. Керівник роботи: Буняк Надія Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент.

3. Строк подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних і прикладних рекомендацій щодо формування системи стратегічного управління розвитком банку.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі *завдання*: розкрити сутність стратегічного управління розвитком банку; дослідити особливості системи стратегічного управління розвитком банку та її формування; проаналізувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи стратегічного управління розвитком банку; дати загальну характеристику ***** та основним показникам його діяльності; проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування банку; оцінити ефективність стратегічного управління розвитком *****.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління розвитком *****.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування системи стратегічного управління розвитком банку.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	<i>виконано</i>
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	<i>виконано</i>
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	<i>виконано</i>
2.3.	Формування висновків та пропозицій	до 10.05.2024 р.	<i>виконано</i>
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	<i>виконано</i>
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	<i>виконано</i>
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	<i>виконано</i>

Здобувач освіти		Зоя ГОВІНА
Керівник роботи		Надія БУНЯК

АНОТАЦІЯ

Говіна З. В. Формування системи стратегічного управління розвитком банку (на матеріалах *****). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методологічні основи формування системи стратегічного управління розвитком банку. Визначено сутність поняття «стратегічне управління»; види розвитку; основні завдання, функції та принципи стратегічного управління розвитком банку; відображено схему процесу стратегічного управління розвитком банку. Визначено особливості системи стратегічного управління розвитком банку та її формування. Розглянуто основні її структурні елементи. Представлено модель системи стратегічного управління розвитком банку. Обґрунтовано основні характеристики дієвої системи стратегічного управління розвитком банку. Охарактеризовано методичні підходи до оцінки ефективності системи стратегічного управління розвитком банку. Визначено фактори, що впливають на ефективність стратегічного управління розвитком банком. Дано загальну характеристику ***** та основним показникам його діяльності. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування банку. Здійснено оцінку ефективності стратегічного управління розвитком ***** . Розроблено пропозиції щодо формування системи стратегічного управління розвитком банку. Розглянуто можливі сценарії розвитку ***** (песимістичний, реалістичний та оптимістичний) під впливом політичних чинників.

Ключові слова: управління розвитком, банк, стратегія, стратегічне управління, стратегічні пріоритети, розвиток.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКУ	8
1.1. Сутнісна характеристика стратегічного управління розвитком банку	8
1.2. Особливості системи стратегічного управління розвитком банку та її формування	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи стратегічного управління розвитком банку	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ *****	24
2.1. Загальна характеристика ***** та основних показників його діяльності	24
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування банку	32
2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління розвитком *****	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний банківський сектор переживає значні трансформації, викликані швидким розвитком технологій, стрімкими змінами в регулятивному середовищі та зростаючими очікуваннями клієнтів. У зв'язку з цим наявність ефективної системи стратегічного управління розвитком стає ключовим фактором успіху для банків. Аналіз складових та оцінка ефективності такого управління дозволяють значно поліпшити результати діяльності, враховуючи вплив фінансових, організаційних та конкурентних чинників. Крім того, вони дозволяють визначити конкурентні переваги, ідентифікувати ризики та можливості, а також ефективно реалізовувати поставлені завдання. Актуальність дослідження зростає в умовах посилення тенденції до розвитку цифрових банків та змін у споживчій поведінці клієнтів, урахування яких допомагає їм зберігати та розвивати свою клієнтську базу, забезпечуючи високу якість продуктів і послуг.

Теоретичним та практичним аспектам стратегічного управління присвятили свої роботи такі вітчизняні вчені, як: Васюткіна Н. В., Коваленко В. В., Красностанова Н. Е., Пашенко О. П., Сирчин О. Л., Ставицький О. В. та інші.

Попри значну кількість напрацювань у цій сфері багато питань, пов'язаних з визначенням стратегічних пріоритетів розвитку, а також забезпеченням ефективності управління ним в умовах мінливого зовнішнього середовища потребує подальшого вивчення.

Мета та завдання роботи. Мета кваліфікаційної роботи – розробка теоретико-методичних і прикладних рекомендацій щодо формування системи стратегічного управління розвитком банку.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв'язання таких основних завдань:

- розкрити сутність стратегічного управління розвитком банку;
- дослідити особливості системи стратегічного управління розвитком

банку та її формування;

- проаналізувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи стратегічного управління розвитком банку;
- дати загальну характеристику ***** та основним показникам його діяльності;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування банку;
- оцінити ефективність стратегічного управління *****.

Об'єкт дослідження – стратегічне управління розвитком *****.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування системи стратегічного управління розвитком банку.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано такі методи: теоретичного узагальнення, морфологічного аналізу, наукового абстрагування, абстрактно-логічного аналізу – для дослідження теоретико-методичних основ формування системи стратегічного управління розвитком банку; порівняння, групування та синтезу, експертного оцінювання – для аналізу та оцінки передумов формування системи стратегічного управління розвитком банку; узагальнення, індукції та дедукції – для розробки пропозицій щодо формування системи стратегічного управління розвитком банку; графічний метод – для узагальнення результатів дослідження.

Практичне значення одержаних результатів. Робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки і пропозиції щодо формування системи стратегічного розвитку банку, які можуть бути використані вітчизняними фінансовими установами з метою зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку банківських послуг України.

Апробація результатів роботи. Основні результати, положення та висновки дослідження було обговорено на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» (15 листопада 2023 р., м. Луцьк).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКУ

1.1. Сутнісна характеристика стратегічного управління розвитком банку

В умовах швидкозмінного зовнішнього середовища зростає роль стратегічного управління розвитком банку як дієвого інструмента забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності.

Орієнтація банківських установ на розв'язання проблем, пов'язаних із забезпеченням зростання у довгостроковому періоді, передбачає використання засобів, методів та моделей стратегічного управління, що дозволяє поєднати загальнокорпоративну стратегію з організаційними процесами, забезпечити виживання у довгостроковій перспективі.

Загострення конкурентної боротьби на ринку банківських послуг обумовлює необхідність застосування нових підходів до залучення додаткового капіталу, розробки та впровадження нових банківських продуктів [8, с. 5]. Стрімка зміна умов провадження діяльності потребує зосередження уваги керівництва банку не тільки на своїх внутрішніх проблемах і формуванні стратегії розвитку, але й на управлінні стратегічними змінами, що дозволяє ефективно реагувати на виклики сьогодення.

Досліджуючи сутність стратегічного управління розвитком банку слід визначитись зі змістом таких понять як «стратегічне управління» та «розвиток банку». Розглянемо підходи науковців до визначення сутності поняття «стратегічне управління» (табл. 1.1).

Специфіка банку як суб'єкта господарювання визначається його особливими характеристиками та функціями в фінансовій системі. Він, як фінансовий посередник, опосередковує важливий процес обігу грошей та фінансів у суспільстві.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «стратегічне управління»

Автор, джерело	Визначення
Васюткіна Н. В. [2, с. 35]	управління суб'єктом господарювання, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити клієнтів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни, надає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі
Мельниченко Т. М., Яценко Б. І. [14, с. 448-449]	управління організацією, що спирається на людський потенціал як її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють їй вижити в довгостроковій перспективі
Таран-Лала О. М., Сухоруков К. В. [23]	процес визначення місії та довгострокових цілей підприємства, а також комплексу заходів направлених на їх досягнення
Хашієва Л. В. [27]	діяльність з розробки місії, найважливіших цілей організації й способів їх досягнення, які забезпечують її розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі шляхом зміни й самої організації, та її зовнішнього середовища
Шаповалова І. О. [29, с. 92]	реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства, розробляючи та реалізуючи систему стратегій

Примітка. Сформовано автором.

На нашу думку, стратегічне управління – це процес формування і реалізації довгострокових цілей та напрямків діяльності суб'єкта господарювання, який включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробку стратегії, її впровадження та контроль за виконанням. Відмінною рисою стратегічного управління банком є велика роль довіри та репутації, оскільки клієнти покладають на нього відповідальність за збереження та управління їхніми фінансовими активами.

Крім того, банк має враховувати вимоги та нормативи, які регулюють його функціонування, в т. ч. залежність від монетарної політики уряду. У зв'язку з цим управління ризиками, пов'язаними з кредитуванням, ліквідністю та ринковою активністю, стає ключовим аспектом його стратегічного управління.

У загальному вигляді розвиток розглядається науковцями як процес змін, що зумовлює перехід суб'єкта господарювання з одного якісного стану до

іншого [6, с.71]. Основними його сутнісними характеристиками є: процесний характер, зміни (якісні та кількісні) під впливом внутрішніх протиріч, поліпшення, довготривалість, безперервність.

На нашу думку, під стратегічним розвитком банку слід розуміти процес зміни його стану під впливом чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища з метою зміцнення конкурентних позицій на ринку банківських послуг.

На рис. 1.1 відображено схему структурно-логічного аналізу поняття «стратегічний розвиток банку».

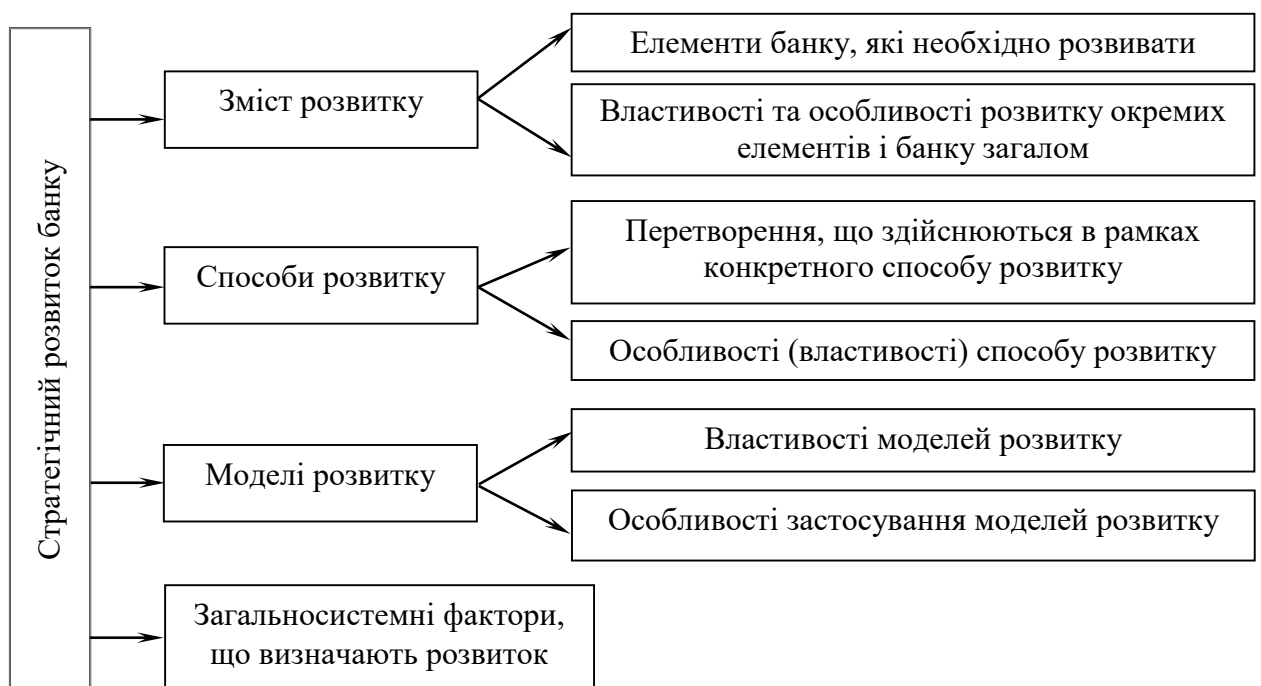


Рис. 1.1. Схема структурно-логічного аналізу категорії «стратегічний розвиток банку»

Примітка. Побудовано автором на основі [17, с. 123].

Варто зазначити, що розвиток банку, зокрема й у довгостроковій перспективі, безпосередньо залежить від наявності стратегічного бачення в його керівництва, а також розробленої стратегії, у якій визначено стратегічні цілі та заходи щодо їх досягнення; враховано особливості економічних та соціальних процесів й тенденції їх зміни.

Загалом упровадження стратегічного підходу до управління діяльністю

банку є необхідною передумовою забезпечення його ефективного функціонування у довгостроковій перспективі.

Узагальнення наявних підходів до трактування сутності понять «стратегічне управління» та «розвиток» дозволило визначити стратегічне управління розвитком банку як систематичний та довгостроковий підхід до управління банком, який визначає його загальні напрямки розвитку та способи досягнення стратегічних цілей.

Сутнісна характеристика стратегічного управління розвитком банку визначає його адаптивну здатність до змін у зовнішньому середовищі та досягнення конкурентної переваги. Вона містить чітке формулювання місії та визначення стратегічних цілей, а також наявність ефективних механізмів моніторингу та оцінки результативності.

Стратегічне управління розвитком банку – це динамічний процес, що передбачає аналіз, вибір стратегій, розробку та реалізацію планів, характеризується повторюваним циклом вирішення таких завдань, як:

- формування стратегічного бачення розвитку банку;
- перетворення стратегічного бачення у вимірні та досяжні цілі й завдання;
- розробка стратегії для забезпечення досягнення бажаних цільових результатів;
- реалізація обраної стратегії;
- оцінка рівня досягнень встановлених цілей, обґрунтування нових пріоритетних напрямів розвитку з врахуванням накопиченого досвіду та наявних можливостей [5].

Функції стратегічного управління розвитком банку, зокрема розробка стратегії; організація виконання стратегічних планів; координація дій з реалізації стратегічних завдань; мотивація до досягнення стратегічних результатів; контроль за процесом реалізації стратегії, реалізуються через розробку та ухвалення стратегічних рішень, що враховують особливості функціонування банку у майбутньому та приймаються в умовах невизначеності [16, с. 8].

Принципи стратегічного управління розвитком банку відображають ключові напрямки та пріоритети, спрямовані на досягнення конкурентних переваг, забезпечення фінансової стабільності, покращення обслуговування клієнтів та оптимізацію операційних процесів. Їх врахування дозволяє сформулювати стратегічні цілі та завдання, спрямовані на досягнення довгострокового успіху банку. У табл. 1.2 відобразимо сутнісну характеристику принципів стратегічного управління розвитком банку.

Таблиця 1.2

Принципи стратегічного управління розвитком банку

Принципи	Зміст принципу
Інформаційна забезпеченість	Забезпечення повної, достовірної та своєчасної інформації, наявність методів і моделей її обробки
Принцип багатьох рівнів	Управління на одному рівні відображається на активності на інших рівнях
Ефективність прийняття рішень	Застосування критерію оптимальності управлінського рішення
Комплексність	Полягає у залученні до процесу управління розвитком усіх елементів діяльності банку
Взаємозв'язок та взаємообумовленість	Функціонування одного окремого елемента спричиняє зміни іншого
Принцип гнучкості	Швидка адаптація банку до мінливих умов функціонування
Принцип сумісності	Взаємодія інструментів управління розвитком
Принципи ефективності, результативності	Забезпечення фінансами й окупність стратегії розвитку банку

Примітка. Побудовано автором на основі [20].

З метою забезпечення довгострокових цілей розвитку банку, необхідно також врахувати розширений перелік принципів, серед яких: гнучкість, спеціалізація, інформаційне забезпечення, співставленість, рекламність, перспективність, цілеспрямованість [26].

У додатку А приведено схему процесу стратегічного управління розвитком банку. Визначення поведінки якого на ринку зазвичай передбачає рішення щодо переліку банківських послуг, частки на ринку, географії діяльності, клієнтів та партнерів, найважливіших суспільних завдань [21, с. 86].

Загалом сучасне управління банком варто розглядати з позицій поєднання стратегічного та оперативного управління [28, с. 139].

При цьому в рамках стратегічного управління визначаються стратегічні цілі діяльності банку та заходи щодо їх досягнення, а оперативного управління – набір конкретних дій для їх реалізації.

Стратегічний підхід до управління банком передбачає вчасне реагування на зміни в зовнішньому середовищі та пристосування до них, зміцнення сильних сторін, реалізацію можливостей, зменшення ризиків, ліквідацію слабких місць [10, с.53].

Отже, одним із ключових елементів стратегічного управління розвитком банку є врахування змін у фінансовому, економічному, технологічному та правовому середовищі, поведінки конкурентів та очікувань клієнтів.

1.2. Особливості системи стратегічного управління розвитком банку та її формування

В умовах трансформації інституційного середовища провадження діяльності стратегічне управління є важливою передумовою успішного функціонування банків у довгостроковій перспективі.

Система стратегічного управління розвитком банку формується під впливом динамічного бізнес-середовища та включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, розробку стратегій, їх імплементацію та контроль за виконанням. Принципово важливим є врахування поточних тенденцій, впровадження інноваційних технологій та постійне вдосконалення бізнес-процесів для забезпечення ефективної реалізації стратегічних ініціатив.

Стратегічний підхід до забезпечення ефективного управління банком є фундаментом управління його розвитком на довгострокову перспективу, сприяє знаходженню найбільш ефективних напрямів дії, зменшує ризик прийняття помилкового рішення [12, с. 253].

Визначення особливостей системи стратегічного управління розвитком банку дозволяє врахувати унікальні фінансові, ринкові та регуляторні аспекти,

що впливають на його діяльність.

Цей процес допомагає точно адаптувати стратегію до конкретних умов і викликів, з якими стикається банківська установа. Наявність дієвої системи стратегічного управління розвитком банку забезпечує ретельне планування та взаємодію всіх рівнів управління з метою забезпечення відповідності стратегій його місії та викликам зовнішнього середовища. Його технології повинні мати випереджальний характер, активно впливати на визначення конкретних напрямів діяльності банківської установи [4, с. 94].

Застосування стратегічного підходу до управління банківською установою сприяє його адаптації до змін, що відбуваються, а також дозволяє залишатись конкурентоспроможним та бути надійним партнером для своїх партнерів [3, с.90].

Основними складовими елементами системи стратегічного управління розвитком банку є суб'єкт та об'єкт управління.

Суб'єктом стратегічного управління розвитком банку є його вище керівництво та основний персонал.

Вище керівництво визначає стратегію та формулює стратегічні цілі банку, забезпечуючи їхню відповідність його місії та візії. Наглядові органи виконують функцію контролю, гарантуючи дотримання законодавства та високих етичних стандартів.

Виконавчий персонал несе відповідальність за практичну реалізацію стратегії, розробку детальних планів та впровадження стратегічних ініціатив. Основні відділи, такі як фінанси, маркетинг, ризик-менеджмент та інші, координують та співпрацюють у межах стратегічного контексту, виконуючи свої специфічні функції.

Спільна діяльність цих учасників забезпечує ефективність стратегічного управління, сприяє досягненню визначених цілей та утриманню банку у лідерах фінансового ринку.

Об'єктами стратегічного управління розвитком банку є різноманітні аспекти його діяльності, які включають:

- забезпечення фінансових ресурсів: гарантування достатнього фінансування для впровадження стратегії, ефективне управління активами та пасивами, забезпечення ліквідності та фінансової стабільності;
- клієнтська база та обслуговування: вивчення та урахування потреб клієнтів, розробка продуктів та послуг для задоволення їхніх очікувань, підтримка високого рівня обслуговування;
- ринкова позиція та конкурентоспроможність: аналіз умов ринку, розробка стратегій конкурентного позиціонування, взаємодія з конкурентами та партнерами;
- інновації та технології: впровадження передових технологій, розробка новаторських продуктів та послуг, сприяння цифровій трансформації;
- управління ризиками: ідентифікація, оцінка та управління різноманітними видами ризиків, такими як кредитний, ринковий та операційний, а також впровадження системи їх контролю;
- кадри та організаційна культура: формування та керівництво персоналом, забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, сприяючи досягненню стратегічних цілей банку;
- логістика та операційна діяльність: вдосконалення бізнес-процесів, ефективне використання ресурсів та управління операційними ризиками.

Ці компоненти спільно визначають напрямки стратегічного управління розвитком банку, сприяючи досягненню його стратегічних цілей та забезпеченню стійкості в конкурентному середовищі.

Заразом згідно з підходом Кобелевої Т. О., Витвицької О. Д., Перерви Т. Г. та Ковальчук С. В., важливими складовими системи управління розвитком, які взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем, є: виробничо-комерційна, структурно-організаційна, інтелектуально-інноваційна, техніко-технологічна, ринкова, мотиваційна, кадрова, економічної безпеки, фінансова, інвестиційна, екологічна та інші [7, с. 54].

Модель системи стратегічного управління розвитком банку відображена на рис. 1.2.

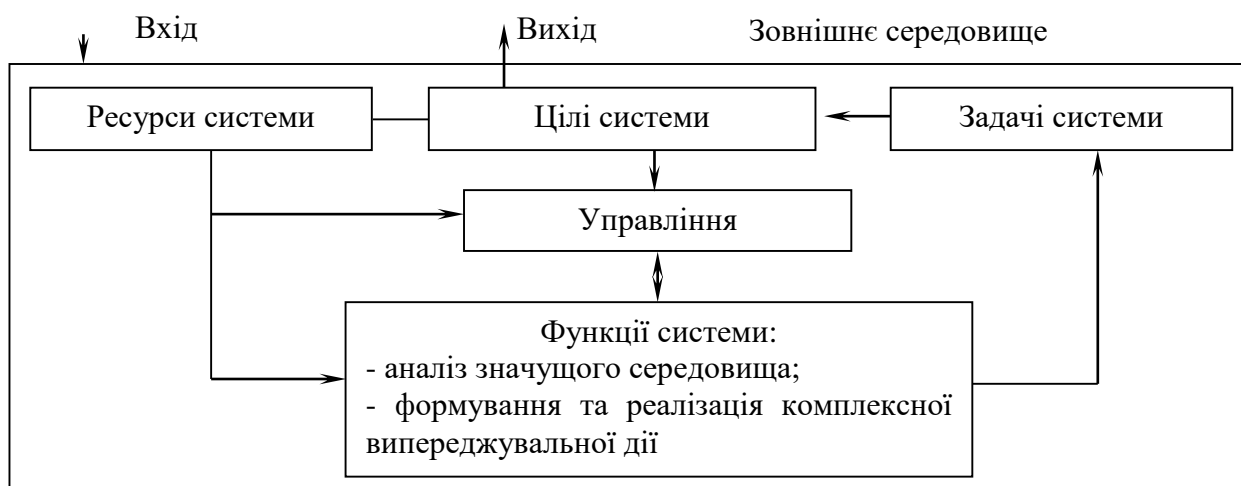


Рис. 1.2. Модель системи стратегічного управління розвитком банку

Примітка. Побудовано автором на основі [31].

Так, ресурси системи включають: матеріальні; кадрові; фінансові; інформаційні (нормативно-методичне забезпечення, правове забезпечення).

До цілей системи стратегічного управління розвитком банку слід віднести зміцнення конкурентних переваг на ринку банківських послуг та підвищення на цій основі своєї прибутковості.

Основними завданнями системи є: складання «карти значущого середовища»; створення бази даних впливів середовища; виділення логічних груп впливів; визначення хронологічної послідовності типових впливів; обчислення кількісних характеристик типових впливів та стратегій; прогнозування типових впливів: створення сценаріїв та математичних моделей; розробка таблиць типових взаємозв'язків; розробка типових стратегій для логічних груп; планування реалізації типових стратегій; контроль за виконання та коригування.

Завдання блоку полягає у забезпеченні досягненні стратегічних цілей розвитку банку шляхом контролю та оптимізації бізнес-процесів з розробки комплексних випереджувальних заходів; забезпечення інформаційними технологіями; оптимізації організаційної структури; моніторингу ресурсного забезпечення; навчання персоналу тощо.

Функції системи:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: сканування, моніторинг об'єктів, оцінка типових впливів та прогнозування типових впливів середовища;

- формування та реалізація комплексної випереджувальної дії: створення таблиць типових зв'язків між впливами та стратегіями, формування комплексних випереджувальних заходів, розробка структури комплексних випереджувальних дій, контроль за їх виконанням та коригування.

У додатку Б відображено можливі стратегії (напрями) розвитку банку.

На нашу думку, дієва система стратегічного управління розвитком банку повинна охоплювати:

- стратегічне планування: розробку та виконання довгострокових стратегій, які відображають місію банку, а також враховують зовнішнє середовище та динаміку конкурентної боротьби;

- фінансове управління: ефективне управління фінансовими ресурсами банку, включаючи капітал, ліквідність, фінансову стійкість;

- ризик-менеджмент: виявлення, вимірювання та управління різноманітними видами ризиків, такими як кредитний, ринковий, операційний, та забезпечення відповідності вимогам регуляторів.

Водночас вона повинна забезпечувати:

- інноваційний розвиток: постійне оновлення технологічних та інноваційних рішень для поліпшення якості послуг, залучення клієнтів та оптимізації бізнес-процесів;

- клієнтську орієнтованість: розробку програм із залучення та утримання клієнтів, вдосконалення їх обслуговування;

- кадровий розвиток: створення ефективної системи управління персоналом, включаючи розвиток навичок та компетенцій співробітників;

- взаємодію з регуляторами: провадження діяльності відповідно до вимог банківських та фінансових регуляторів, а також ефективну комунікацію з ними.

На нашу думку, варто погодитись з вітчизняними науковцями, які

стверджують формування та еволюція системи стратегічного управління має відбуватись на основі поєднання інноваційних наукових розробок та наявного практичного досвіду ведення діяльності [11, с. 164].

Водночас пріоритетними напрямками на які слід звернути увагу при її формуванні є: забезпечення упорядкованості системи відносин та їх відкритості, гарантування високої якості надання банківських послуг; дотримання стратегічної сталості системи відносин [25, с. 164].

Отже, система стратегічного управління розвитком банку є сукупністю елементів, які взаємодіючи між собою забезпечують його ефективне функціонування у довгостроковій перспективі.

Її формування та інтеграція в загальну систему управління банком установою сприятиме підвищенню результативності її діяльності, зміцненню конкурентних переваг на ринку банківських послуг, формуванню лояльності клієнтів.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи стратегічного управління розвитком банку

Стратегічне управління – це складний процес, і його застосування не може бути однаковим для різних суб'єктів, періодів часу та поставлених завдань. У банківській галузі існує кілька обмежень, які ускладнюють впровадження стратегічного управління, такі як: конкуренція між стратегічним та поточним видами діяльності з перевагою останніх; відсутність надійної стратегічної інформації для управління; відсутність необхідних навичок стратегічного управління; опір змінам у формі «ліквідації загроз», розподілу прав та обов'язків, визначенні відповідальності, корпоративної поведінки та етики, які притаманні банківському середовищу.

Основні фактори, які впливають на ефективність банку приведені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Фактори впливу на ефективність стратегічного управління розвитком банку

Примітка. Сформовано автором на основі [1, 30].

Банківська галузь характеризується високим рівнем регулювання, постійними змінами у ринковому середовищі. Саме тому, система стратегічного управління розвитком банку потребує спеціального підходу, який враховував би ці унікальні особливості.

В оцінці стратегічного управління розвитком банку використовуються

різні методи та інструменти: PEST-аналіз, аналіз Five Forces, експертні опитування та фокус-групи, бенчмаркінг, дерево цілей. Вони допомагають банківській установі отримати глибоке розуміння середовища функціонування, конкурентного положення, сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, щоб ефективно розробляти та впроваджувати стратегії розвитку.

Оцінка ефективності функціонування системи стратегічного управління розвитком банку може здійснюватися з використанням різних методів. Найбільш поширеними з яких є:

- метод експертних оцінок передбачає проведення опитування експертів з метою отримання їхньої оцінки ефективності функціонування системи стратегічного управління розвитком банку [18];

- метод порівняльного аналізу передбачає порівняння ефективності функціонування системи стратегічного управління розвитком банку з аналогічними системами в інших банках;

- метод статистичного аналізу передбачає використання статистичних методів для оцінки ефективності функціонування системи стратегічного управління розвитком банку; дозволяє отримати об'єктивну оцінку ефективності стратегії банку.

Для розрахунку кількісних параметрів ефективності стратегічного управління розвитком банку зазвичай використовують:

- показники операційної ефективності: співвідношення витрат до доходів за визначений період; відношення витрат до середньорічного обсягу активів; щорічна динаміка витрат; відношення комісійних доходів до середньорічного обсягу активів; відношення процентних доходів до середньорічного обсягу активів;

- показники рентабельності: рентабельність чистого прибутку, власного капіталу, активів, загальна рентабельність [9, с. 143].

Заразом при аналізі ефективності стратегічного управління розвитком банку важливо оцінити: зміну динаміки ринкової частки в окремих напрямках діяльності, що відображає пріоритети банку; динаміку абсолютного значення

прибутку з урахуванням інфляційного впливу; відносну динаміку валового доходу в порівнянні з конкурентами; динамічну зміну відносних коефіцієнтів прибутковості активів та капіталу.

Чим вищі ці показники, тим менша необхідність внесення радикальних змін у поточну стратегію банку і навпаки. Цей рівень прибутку є універсальним показником і вказує на характер, зміст, функціональну спрямованість та обсяг діяльності банку.

Прийнятність застосування методів оцінювання ефективності діяльності банку визначається конкретною ситуацією, а саме: суб'єктом оцінювання, споживачем інформації, метою оцінки тощо.

Враховуючи зазначені вище фактори, обґрунтуємо доцільність використання методики PRREL оцінки ефективності системи стратегічного управління розвитком банку, яка передбачає розрахунок чотири групи показників (15 коефіцієнтів) за даними офіційної фінансової звітності банку, що широко використовуються для аналізу діяльності банківських установ, маючи обґрунтовано встановлені нормативні значення [13].

Розглянемо їх детальніше.

1. Показники рентабельності (P – profitability) – рентабельність активів, капіталу, статутного капіталу та загальний рівень рентабельності.

2. Ефективності використання ресурсів банку (R – resources) – загальна дохідність активів, чиста процентна маржа і чистий спред.

3. Ефективності управління доходами і витратами (R – Revenue, E – Expenses) – ефективність роботи банку, частка чистого комісійного та процентного доходів в операційному прибутку, ефективність комісійної діяльності, частка адміністративно-господарських витрат в операційному прибутку, ефективність операцій із процентними коштами, коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату.

4. Ефективності використання персоналу (L – Labor) – відношення прибутку до формування резервів та оподаткування до витрат на утримання персоналу і відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів [13].

Оцінку ефективності системи стратегічного управління розвитком банківської установи проведемо за допомогою скорингового методу, який передбачає сумування балів, одержаних по кожному фінансовому коефіцієнту (максимальна кількість балів – 10). Відповідно загально можлива кількість балів по банківській установі – 150.

За основу цього підходу взято методику, запропоновану авторами монографії «Фінансова безпека підприємств і банківських установ» [25]. Вона вирізняється тим, що в ній усунуто один з головних недоліків кількісних методик оцінювання: сувору прив'язку до нормативних значень показників і недостатню увагу до динаміки змін показників. Для подолання недоліків автори ввели поняття «сіра зона» як інтервал $\pm 10\%$ від нормативного значення [25].

Для врахування динаміки змін коефіцієнтів було запропоновано використовувати додаткові бали, зокрема збільшувати поточну кількість балів на 1 бал при позитивній динаміці фінансового коефіцієнта та зменшувати на 1 бал при негативній динаміці.

У додатку В наведено конкретні значення «сірих зон» для показників ефективності, розрахованих на основі нормативних значень. Залежно від отриманих балів можна виокремити чотири рівні ефективності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Рівні ефективності системи стратегічного управління розвитком банку
методикою PRREL

Рівні	Межі групи	Характеристика
Критичний	$0 \leq 69$ балів	означає серйозне порушення ефективності банківської діяльності, що насамперед є свідченням наявності недоліків у системі корпоративного управління
Середній	$70 \leq 99$ балів	свідчить про наявність проблем у діяльності банку, що призводить до недотримання ним прибутків, та в майбутньому може спричинити погіршення результатів його діяльності
Достатній	$100 \leq 124$ бали	відповідає задовільному рівню ефективності банківської діяльності
Високий	$125 \leq 150$ балів	свідчить про високу ефективність системи стратегічного управління та високо результативну діяльність банку

Примітка. Джерело [13, с. 60].

Методика проведення PRREL-оцінювання рівня ефективності системи стратегічного управління розвитком банку представлена на рис. 1.4.

Етап 1: Формування груп показників діагностики ефективності			
Показники рентабельності: рентабельність активів; рентабельність капіталу, загальний рівень рентабельності, рентабельність статутного капіталу			
Показники ефективності використання ресурсів банку: загальна дохідність активів, чиста процентна маржа, чистий спред			
Показники ефективності управління доходами і витратами: ефективність роботи банку; частка чистого комісійного і процентного доходів в операційному прибутку; частка адміністративно-господарських витрат в операційному прибутку; коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату; ефективність операцій із процентними коштами; ефективність комісійної діяльності			
Показники ефективності використання персоналу: відношення прибутку до формування резервів та оподаткування до витрат на утримання персоналу; відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів			
Етап 2: Визначення «сірих зон» щодо нормативного значення з урахуванням динаміки зміни показника			
Етап 3: Оцінювання рівня ефективності системи стратегічного управління розвитком банку			
Критичний рівень (0-69 балів)	Середній рівень (70-99 балів)	Достатній рівень (100-124 бали)	Високий рівень (125-150 балів)

Рис. 1.4. Етапи проведення оцінювання ефективності системи стратегічного управління розвитком банку за методикою PRREL

Примітка. Побудовано автором на основі [13, с. 60].

Дослідження показало, що рівень ефективності системи стратегічного управління розвитком банку можна діагностувати та оцінювати за допомогою різних методичних підходів. Водночас запропонована PRREL-методика дозволяє охопити різні аспекти функціонування банку, такі як рентабельність діяльності, використання ресурсів, управління доходами та витратами, а також використання персоналу та більш точно оцінити дієвість стратегічного управління розвитком банку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ *****

2.1. Загальна характеристика ***** та основних показників його діяльності

(*****) є однією з найбільших фінансово-банківських установ в Україні. Заснований за Указом Президента України від 20 травня 1999 року та рішенням Кабінету Міністрів України від 21 травня 1999 року, банк створений шляхом реструктуризації *****
*****, перетворившись у відкрите акціонерне товариство.

***** має найширшу мережу філій та відділень в Україні. Основною метою його діяльності є максимальний розвиток роздрібногo бізнесу та створення умов для повноцінного банківського обслуговування корпоративних клієнтів. Послугами ***** користуються представники всіх соціальних категорій населення в різних регіонах України.

Банк є правонаступником Державного спеціалізованого комерційного ***** банку, зареєстрованого Національним банком у 1991 році. Він діє відповідно до Конституції та Законів України «Про банки і банківську діяльність» [19], «Про Національний банк України» та інших законодавчих та нормативно-правових актів Національного банку, Статуту ** *****
***** [15].

***** є активним учасником ринку грошових переказів фізичних осіб та співпрацює із закордонними банківськими установами. Банк здійснює міжнародні термінові перекази в іноземній валюті через такі міжнародні платіжні системи, як Western Union, Migom, Blizko, Coinstar, Interexpress, Xpress Money, Віго. Крім того, через систему Western Union може здійснюватися

переказ в національній валюті в межах України.

Місія ***** сформульована наступним чином: прагнення стати провідною фінансовою установою, що надає надійні фінансові послуги та інноваційні рішення для задоволення потреб клієнтів; надання доступної, безпечної та якісної фінансової підтримки, сприяння економічному розвитку країни та підвищенні довіри клієнтів, співробітників та громадськості; забезпечення своїх клієнтів передовими технологіями, інноваціями та високим рівнем професіоналізму, прагнення до сталого зростання та забезпечення довгострокової стійкості на ринку фінансових послуг.

Як універсальна фінансова установа, ***** надає широкий спектр банківських продуктів та послуг.

***** при здійсненні діяльності залучає все більшу кількість клієнтів до кредитів, адже націлений на отримання процентного доходу. Саме тому банк представляє різноманітну лінійку кредитних продуктів, а саме:

- кредитна картка «More» – відновлювана кредитна лінія, яка містить пільговий період до 55 днів при безготівкових розрахунках є вигідною для клієнтів, в яких заробітна плата має надійти за кілька днів або при оплаті товару;
- кеш-кредит – це готівковий кредит, який надається на конкретні цілі шляхом перерахунку на поточний рахунок позичальника;
- іпотечні продукти, лінійка яких в банку є різноманітною залежно від категорій, кому надається іпотека, відсоткової ставки, терміну кредитування, придбання житла на первинному чи вторинному ринках;
- автокредитування: кредити як на нове авто, так і вживане;
- депозитні продукти – клієнти надають тимчасові вільні кошти на зберігання та отримують пасивний дохід за наступними програмами «Мій депозит», «Мій преміальний депозит», «Мій пенсійний депозит» та «Мобільні заощадження»;
- різні види карток, починаючи від звичайних і закінчуючи преміальними;
- інтернет-банкінг – послуга, яка стала актуальною всім категоріям клієнтів після введення карантинних обмежень та воєнного стану, а мобільний

додаток банку зазнав змін, його осучаснили та спростили технологічно функції, а також додали нові.

Загальний обсяг використаного кредитного ліміту клієнтами за кредитними картками складає 5,1 млрд грн, що вище на 0,8 млрд грн порівняно з аналогічним показником у 2020 році. Зростання обсягу кредитування було досягнуте шляхом успішного залучення депозитів.

***** визнається одним з провідних учасників банківського ринку за динамікою портфеля депозитів фізичних осіб, утримуючи частку ринку на рівні 22% на кінець 2021 року. Банк посідає друге місце на ринку збережень, при цьому забезпечує привабливі умови для повертання коштів, які перевищують середньоринкові показники.

Структура управління державного банку складається з: вищого органу управління, виконавчого органу управління та органу контролю.

Вищим органом управління Державного банку є Наглядова рада, відповідальна за контроль за діяльністю Правління Банку з метою збереження коштів вкладників, їх повернення та захисту інтересів держави як акціонера. У 2019 році склад Наглядової ради ***** був оновлений і наразі включає дев'ять членів, з яких шість є незалежними, а троє представляють державу. Важливі трансформації також відбулися в системі ризик-менеджменту та контролю за відповідністю (комплаєнс).

Банк має у своїй структурі додаткові служби, які забезпечують нормальне функціонування банку. До них – відносяться: відділ обліку та контролю, служба господарської діяльності, служба інформатики та автоматизації, служба безпеки.

***** – це банк, представлений 25 регіональними відділеннями, 450 відділеннями та 7418 філіями на території України.

Така організаційна структура робить його вкрай розгалуженим, об'єднуючи велику кількість відділень та секторів, які тісно взаємодіють у своїй діяльності.

Основні техніко-економічні показники ***** приведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники ***** за 2020-2023 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Власний капітал, тис. грн	21869890	22181531	28724508	311641	6542977	1,42	29,50
Чистий процентний дохід	13364517	14984119	18729538	1619602	3745419	12,12	25,00
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1055378	638342	5976482	-417036	5338140	-39,52	836,25
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2322	2287	2205	-35	-82	-1,51	-3,59
Фонд оплати праці, тис. грн	818820	857172	900026	38352	42854	4,68	5,00
Фондовіддача, грн	3,66	3,82	1,93	0,16	-1,89	4,37	-49,48
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	16216	18123	23125	1907	5002	11,76	27,60
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	5375922	5599951	8365071	224029	2765120	4,17	49,38
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	221473564	250081542	282451877	28607978	32370335	12,92	12,94
Рентабельність власного капіталу, %	0,14	0,16	0,23	0,02	0,07	14,29	43,75
Рентабельність основної діяльності, %	3,35	4,31	6,89	0,96	2,58	28,66	59,86
Рентабельність активів, %	1,44	1,65	1,57	0,21	-0,08	14,58	-4,85
Дебіторська заборгованість, тис. грн	495580	462907	317919	-32673	-144988	-6,59	-31,32
Кредиторська заборгованість, тис. грн	1478354	1767812	939501	289458	-828311	19,58	-46,86

Примітка. Розраховано на основі фінансової звітності банку.

У результаті аналізу даних табл. 2.1 відзначено збільшення власного капіталу ***** у 2022-2021 рр. на 311641 тис. грн, або 1,4 %. А у 2023-2022 рр. на 6542977 тис. грн, тобто збільшення обсягу його фінансових ресурсів

на 29,5 %.

Середня вартість основних засобів у 2022-2021 рр. зросла на 28607978 тис. грн, а у 2023-2022 рр. – на 2765120 тис. грн.

Чистий процентний дохід у 2022-2021 рр. зріс на 1619602 тис. грн, а темп його зростання склав 12,12 %. А у 2023-2022 рр. зріс на 3745419 тис. грн, а темп його зросту склав 25,0 %.

Аналіз техніко-економічних показників ***** за період 2021-2023 років демонструє позитивну динаміку фінансової діяльності та покращення ринкових позицій банку.

Хоча у 2022 році спостерігалось зниження чистого прибутку та скорочення чисельності працівників, у 2023 році відбулося значне зростання прибутку та показників рентабельності.

Збільшення фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати одного працівника свідчить про покращення умов праці.

Значне зростання рентабельності власного та статутного капіталу у 2023 році, а також зниження кредиторської та дебіторської заборгованості, підтверджують стабільне фінансове становище та ефективне управління ресурсами.

Загалом, тенденція зростання основних техніко-економічних показників свідчить про хороші ринкові позиції та перспективи подальшого розвитку *****.

Для здійснення аналізу фінансово-майнового стану побудуємо табл. 2.2.

Аналіз фінансових показників ***** за 2021-2023 роки демонструє значні зміни у фінансовій діяльності банку. Чистий процентний дохід постійно зростав, що свідчить про ефективну роботу з процентними активами.

Незважаючи на зменшення процентних витрат у 2022 році, вони значно зросли у 2023 році, що може вказувати на зростання вартості залучених ресурсів. Комісійні доходи зменшилися в обох періодах, що може бути сигналом для аналізу та перегляду політики комісійних доходів.

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів *****

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Процентні доходи, тис. грн	13364517	14984119	18729538	1619602	3745419	12,12	25,00
Процентні витрати, тис. грн	7984489	7564688	13867477	-419801	2402384	-5,26	31,76
Комісійні доходи, тис. грн	9802395	9386584	12025296	-415811	2638712	-4,24	28,11
Комісійні витрати, тис. грн	3602597	3447839	5375663	-154758	1927824	-4,30	55,91
Витрати, пов'язані з персоналом, тис. грн	6308835	8145471	7248905	1836636	-896566	29,11	-11,01
Операційні доходи, тис. грн	12637997	15239576	24339512	2601579	9099936	20,59	59,71
Адміністративні та операційні витрати, тис. грн	3422073	4628921	5841418	1206848	1212497	35,27	26,19
Інші фінансові активи, тис. грн	10980	752726	746511	741746	-6215	675,43	-0,83
Інші активи, тис. грн	14467349	269274070	346535723	254806721	77261653	17,61	28,69
Витрати з податку на прибуток, тис. грн	141956	53770	3277200	-88186	3223430	-62,12	5994,85
Чистий фінансовий результат, тис. грн	1055378	638342	5976482	-417036	5338140	-39,52	836,25

Примітка. Розраховано на основі фінансової звітності банку.

Витрати, пов'язані з персоналом, значно зросли у 2022 році, але зменшилися у 2023 році, що може бути результатом оптимізації витрат або скорочення персоналу. Значне зростання операційних доходів, особливо у 2023 році, вказує на покращення операційної діяльності банку. Стрімке зростання інших фінансових активів у обох періодах свідчить про активне управління ними.

Значне зростання витрат з податку на прибуток у 2023 році після суттєвого зменшення у 2022 році вказує на різкі зміни у прибутковості банку. В цілому, чистий фінансовий результат значно знизився у 2022 році, але зріс на 836,3% у

2023 році, що свідчить про успішне подолання попередніх фінансових труднощів та значне покращення фінансових показників банку.

Загалом, фінансові результати свідчать про покращення ринкових позицій ***** у 2023 році після непростого 2022 року, демонструючи позитивну динаміку і здатність банку адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Проведемо аналіз показників, що характеризують ефективність діяльності ***** (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники, що характеризують ефективність діяльності *****

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Рік		
			2021	2022	2023
1.	Рентабельність активів (ROA), %	>1	1,44	1,65	1,57
2.	Рентабельність власного капіталу (ROE)	>15	4,83	2,88	4,9
3.	Коефіцієнт надійності	>0,05	0,10	0,09	0,11
4.	Коефіцієнт «фінансового важеля»	>20	9,74	11,14	12,39
5.	Мультиплікатор капіталу	12-15	10,74	12,14	13,20
6.	Коефіцієнт достатності капіталу	>0,1	0,09	0,08	0,10
7.	Чиста процентна маржа, %	>4,5	5,71	5,28	5,98
8.	Коефіцієнт загальної ліквідності	>1	1,10	1,09	1,14
9.	Рентабельність витрат на персонал	x	16,73	7,84	9,92
10.	Продуктивність праці працівника	x	454,51	279,12	332,88

Примітка. Розраховано на основі фінансової звітності банку.

З таблиці бачимо, що рентабельність активів ***** у 2021 р., 2022 р. та 2023 р. лежать у зоні нормативного значення, зокрема, становлять 1,44 %, 1,65 % та 1,57 % відповідно. Рентабельність власного капіталу банку знаходиться поза зоною нормативного значення, зокрема, у 2021 р. – 4,83, у 2022 р. – 2,88, у 2023 р. – 4,90, що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт надійності банку становить 0,10 у 2021 р., 0,09 у 2022 р. та 0,11 у 2023 р. Коефіцієнт «фінансового важеля» у 2021 р. становив 9,74, у 2022 р. – 9,74, а у 2023 р. – 12,39. Мультиплікатор капіталу відзначається нормативним значенням у 2022 р. – 12,14 та 2023 р. – 13,20. При цьому, у 2021 р. становив 10,74. Коефіцієнт достатності капіталу знаходиться поза зоною нормативного значення у 2021 р. – 0,09, а у 2022 р. – 0,08, а у 2023 р. становить 0,10. Чиста

процентна маржа у 2021 р. становила 5,71%, у 2022 р. – 5,28%, а у 2023 р. – 5,98. Коефіцієнт загальної ліквідності у 2021 р. становив 1,10, у 2022 р. – 1,09, а у 2023 р. – 1,14. Рентабельність витрат на персонал у 2021 р. становила 16,73, у 2022 р. – 7,84, а у 2023 . – 9,92. Продуктивність праці працівника у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 38,59 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 19,26 %.

Темпи приросту основних показників діяльності ***** приведені в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Темпи приросту основних показників діяльності ***** , %

Показники	Рік		
	2021	2022	2023
Власний капітал	-0,30	1,42	29,50
Активи	-6,25	14,60	28,69
Кредитний портфель	50,08	13,30	7,08
Портфель цінних паперів	28,33	-79,0	-10,28
Зобов'язання	0,68	15,96	28,62

Примітка. Розраховано на основі фінансової звітності банку.

Даний аналіз капіталу ***** показує, що у 2023 р. порівняно з 2022 р. сума власного капіталу збільшилася на 29,5 %.

Для якісного аналізу порівняємо темпи зростання капіталу та темпи зростання активів і цінних паперів. Загалом можна зробити висновок, що у 2023 році темпи зростання були в кілька разів вищими, ніж у 2022. Це пов'язано з тим, що банк різко збільшив статутний капітал. У 2023 році темпи зростання власного капіталу перевищили приріст активів на 0,81 %.

Отже, можна зазначити, що ***** є потужною державною банківською установою з тривалою історією розвитку. Банк користується високим ступенем довіри клієнтів, оскільки держава виступає гарантом, відповідальним за банківські ризики. Проведений аналіз основних показників його діяльності протягом 2021-2023 рр. свідчить наявність стійких конкурентних позицій на ринку банківських послуг України.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування банку

Середовище функціонування банківських установ у сучасних умовах неспинно змінюється і його вплив на ефективність їхньої діяльності важко переоцінити.

Розглянемо основні складові внутрішнього середовища банку.

Структурно-організаційна складова внутрішнього середовища ***** є комплексною структурою, яка включає різноманітні елементи та підрозділи. На вищому рівні управління визначають стратегічні напрямки розвитку, встановлюють місію та цілі банку. Для їх реалізації використовуються механізми стратегічного планування та аналізу, які допомагають створити плани на короткий та довгостроковий терміни.

Комунікації та відділ зовнішніх відносин сприяють підтримці позитивного іміджу та взаємодії з громадськістю. Управління людськими ресурсами забезпечує розвиток та підтримку кадрового потенціалу. Ці елементи разом складають структуру системи управління розвитком банку, спрямовану на досягнення стійкого росту та конкурентоспроможності в галузі фінансових послуг.

Інтелектуально-інноваційна складова внутрішнього середовища ***** визначається його здатністю використовувати новаторські підходи та передові технології для досягнення стратегічних цілей та покращення якості обслуговування клієнтів. Ця складова охоплює декілька аспектів:

- ***** вдосконалює свою технічну інфраструктуру та використовує передові рішення для оптимізації операцій, поліпшення ефективності та безпеки фінансових операцій;
- впровадження цифрових банківських сервісів, мобільних додатків та онлайн-платформ спрощує взаємодію клієнтів з банком та робить його більш доступним та зручним;
- налагодження стратегічних партнерств для спільного розвитку та

впровадження нових ідей та рішень.

Техніко-технологічна складова внутрішнього середовища ***** зосереджена на впровадженні та розвитку новітніх технологій та технічних рішень. Банк активно оптимізує технічні процеси, використовуючи сучасні методи та підходи, щоб підвищити ефективність та знизити витрати.

Маркетингова складова внутрішнього середовища фокусується на стратегіях взаємодії з клієнтами та ринковими процесами для досягнення конкурентної переваги. Банк вивчає потреби своїх клієнтів, аналізує ринкові тенденції з метою розробки ефективних маркетингових стратегій, планування та реалізації рекламних кампаній, створення інноваційних продуктів та послуг, а також підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Розглянемо послуги, які надає ***** (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця Ансоффа для *****

	Існуючі послуги	Нові послуги
Існуючі ринки	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення вартості комісійних відрахувань за надання банківських послуг; - надання пільг здобувачам вищої освіти та пенсіонерам; - розміщення банківських терміналів у всіх житлових будівлях; - активна розробка нових рекламних матеріалів та продуктів. 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження процентних ставок для кредитів; - підвищення процентних ставок для депозитів; - продовження кредитних канікул та розширення термінів погашення кредитів; - надання швидких онлайн-кредитів; - підтримка розвитку малого та середнього бізнесу.
Нові ринки	<ul style="list-style-type: none"> - розширення мережі нових відділень; - переосмислення розподілу послуг серед різних соціальних груп населення 	<ul style="list-style-type: none"> - інтерактивна онлайн-платформа для навчання підприємців усіх рівнів; - онлайн-курси з фінансової грамотності для широкого населення; - віртуальна практика для здобувачів вищої освіти через інтернет.

Примітка. Побудовано автором.

Мотиваційна складова внутрішнього середовища ***** націлена на створення ефективної системи стимулювання та задоволення потреб різних категорій персоналу. Банк розробляє та впроваджує комплексні програми мотивації, спрямовані розвиток потенціалу та покращення результативності

діяльності працівників, які включають фінансові стимули, бонусні системи, програми корпоративного розвитку, можливості професійного зростання та інші форми винагороди.

Кадрова складова внутрішнього середовища ***** визначається важливою роллю персоналу у впровадженні інновацій та творчих рішень для досягнення стратегічних цілей. Банк прагне створити мотивуючу та динамічну робочу атмосферу, де кожен працівник відчуває свою важливість та можливість внести вагомий внесок у розвиток.

Складова економічної безпеки внутрішнього середовища визначається шляхом розробки стратегій для фінансової стабільності, ефективного ризик-менеджменту та сприяння сталому економічному зростанню. Заходи включають забезпечення ліквідності, диверсифікацію інвестицій, захист від кіберзагроз, боротьбу з фінансовими шахраями та підтримку фінансової прозорості.

Правова складова внутрішнього середовища ***** включає розробку та впровадження стратегічних підходів до дотримання всіх законів та нормативів, що стосуються фінансового сектору. Вона передбачає вивчення та адаптацію нових правових норм, розробку внутрішніх процедур для забезпечення їх виконання, а також взаємодію з правовими органами для розв'язання юридичних питань та ризиків. Основне її призначення – забезпечення правової стабільності та відповідності усіх аспектів діяльності банку вимогам законодавства, що впливає на його стратегічний розвиток.

Екологічна складова передбачає впровадження екологічно відповідальних практик у фінансові рішення та інвестиції, впровадження ефективних систем управління відходами, підтримку екологічних ініціатив та участь у проєктах зі сталого розвитку. Вона спрямована на підтримку екологічної стійкості та відповідальності банку в контексті збереження навколишнього середовища.

Фінансова складова включає розробку інвестиційних стратегій, управління капіталом, оптимізацію фінансових ризиків та забезпечення ліквідності, впровадження ефективних фінансових інструментів, контроль за фінансовою діяльністю, а також оптимізацію оподаткування.

Складова відносин з макросередовищем в системі стратегічного управління розвитком передбачає аналіз та врахування впливу зміни основних макроекономічних показників на діяльність банку, а також взаємодію з регуляторами та іншими зацікавленими сторонами.

Інвестиційна складова передбачає ефективний вибір та управління інвестиційним портфелем, аналіз ризиків та доходності, а також розробку стратегій фінансового забезпечення для здійснення нових проєктів чи розширення існуючих. Керування інвестиційною складовою сприяє залученню необхідних ресурсів для реалізації стратегічних цілей та забезпеченню стабільності та конкурентоспроможності ***** в довгостроковій перспективі.

Середовище функціонування банківських структур постійно змінюється, і його вплив на ефективність їхньої діяльності важко переоцінити. У контексті трансформаційних умов ринкового середовища та реформування банківської системи при визначенні стратегічних пріоритетів розвитку значну увагу необхідно приділяти не тільки внутрішнім чинникам, але й зовнішнім.

Задля оцінки ключових тенденцій середовища функціонування банку, яке важливо відіграє значну роль в забезпеченні його розвитку проведемо PEST-аналіз (додаток Д).

Аналіз впливу зовнішніх факторів на діяльність ***** представлено в додатку Е. Дані якого свідчать про те, що банк має чинники зовнішнього середовища здійснюють значний вплив на ефективність його функціонування.

Для визначення конкурентних переваг, а також оцінки перспектив проведемо зведений SWOT-аналіз ***** у табл. 2.6.

На основі отриманих даних можна розглядати різні варіанти використання сильних сторін і можливостей для розробки стратегій розвитку банку, з метою компенсації слабких сторін та зовнішніх загроз.

Поле SO: необхідно розробити стратегію розширення присутності ***** на ринку банківських послуг, привертати увагу клієнтів до

Зведений SWOT-аналіз *****

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> - лідерство на ринку банківських послуг; - значний досвід роботи; - висококваліфікований персонал; - широкий асортимент послуг, що пропонуються клієнтам; - високий рівень сервісу банку; - широка мережа відділень; - зв'язок через інтернет – банкінг та мобільний банкінг; - наявність власного програмного забезпечення; - дієва система підвищення кваліфікації працівників 	<ul style="list-style-type: none"> - висока плинність кадрів, що займають низові посади у територіальних відділеннях банку; - низький рівень зацікавленості рядових співробітників в розвитку банку; - низька привабливість кредитування для населення через високу вартість кредитів; - вища вартість інших деяких послуг, ніж у конкурентів
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> - наявність контактів з іншими організаціями; - поліпшення економічної ситуації в країні; - збільшення частки ринку; - поліпшення позицій за оцінками міжнародних рейтингових агентств 	<ul style="list-style-type: none"> - низька платоспроможність населення; - спад економічної активності споживачів банківських послуг; - підвищення вартості та зменшення попиту на банківські послуги; - висока конкуренція; - зростання рівня інфляції і процентних ставок; - посилення фінансової кризи; - високі темпи зростання об'ємів кредитування та ризикованості даних операцій

Примітка. Складено автором

наданих банком послуг і розширювати платформу Інтернету для надання додаткових послуг.

Поле ST передбачає розробку стратегії утримання клієнтів від переходу до конкурентів, акцентуючи на їхньому інформуванні про високу якість та доступні ціни продукції *****. Використання основних переваг, таких як досвід та висока репутація, має на меті збереження лояльності клієнтів, а також зниження ризиків операцій за допомогою сучасної інформаційної бази про клієнтів.

Поле WO передбачає розробку стратегії зменшення вимог до операційно-касового персоналу та зниження відсоткових ставок за кредитами шляхом

оптимізації вартості ресурсів, а також інформування потенційних клієнтів про банківські послуги.

Поле WT передбачає розробку стратегії негайного входу сильніших конкурентів на цільовий ринок та вдосконалення системи управління з метою підвищення її динамічності і гнучкості.

Для ***** стратегія Національного банку України має значний вплив на реалізацію концепції стратегічного управління. Згідно з нею, стратегія буде реалізована за трьома основними напрямками розвитку: перші два спрямовані на зовнішню діяльність, зокрема на задоволення потреб учасників фінансової екосистеми, тоді як третій напрямок зосереджений на внутрішніх процесах.

Отже, стратегічними пріоритетами розвитку ***** є розширення своєї присутності на ринку банківських послуг, формування лояльності клієнтів, поліпшення якості обслуговування та зменшення ризиків операцій.

2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління розвитком *****

***** вдало адаптується до економічних змін, реалізуючи свою місію завдяки оцінці різних аспектів, таких як фінансова продуктивність, якість обслуговування та використання інновацій. Цей процес визначає сильні та слабкі сторони стратегічного управління, розкриває можливості оптимізації та дозволяє реагувати на виклики галузі.

Ефективне стратегічне управління зміцнює довіру клієнтів, укріплює позиції на ринку та гарантує сталий розвиток банку в умовах постійних трансформацій фінансового сектору.

Проведемо оцінювання ефективності стратегічного управління ***** з огляду на показники майнового стану банку (рис. 2.1 – 2.2).

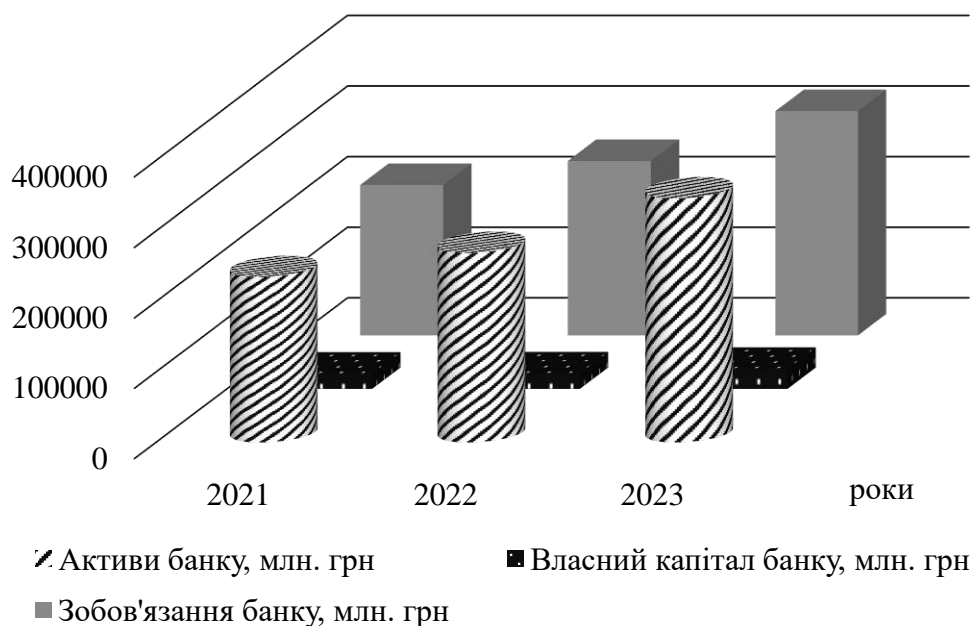


Рис. 2.1. Активи, власний капітал та зобов'язання *****

Примітка. Побудовано автором.

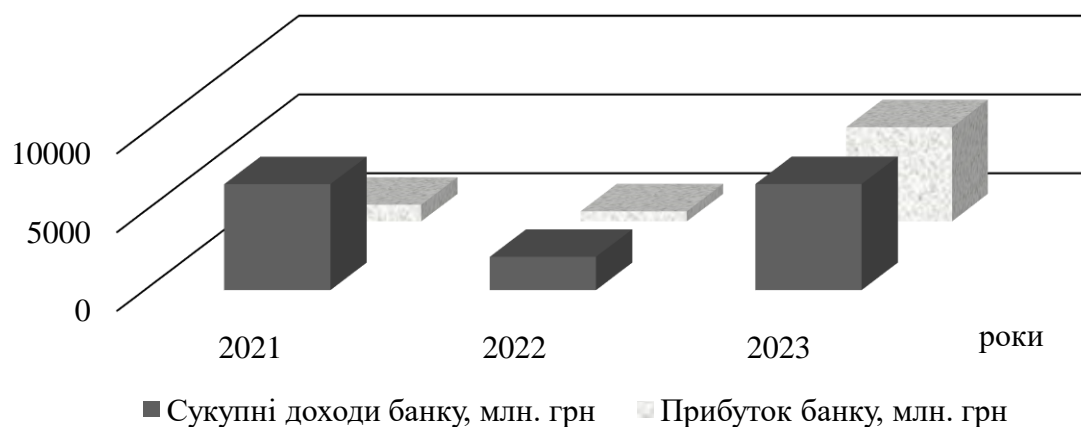


Рис. 2.2. Сукупні доходи та прибуток *****

Примітка. Побудовано автором.

Відобразимо ефективність стратегічного управління розвитком банком з огляду на величину показників, що характеризують статутний капітал та чистий прибуток, а також показників рентабельності власного та статутного капіталу (рис. 2.3 – 2.4). З графіків бачимо, що показники майнового стану банку та показники використання власного капіталу характеризуються позитивною тенденцією до зростання.

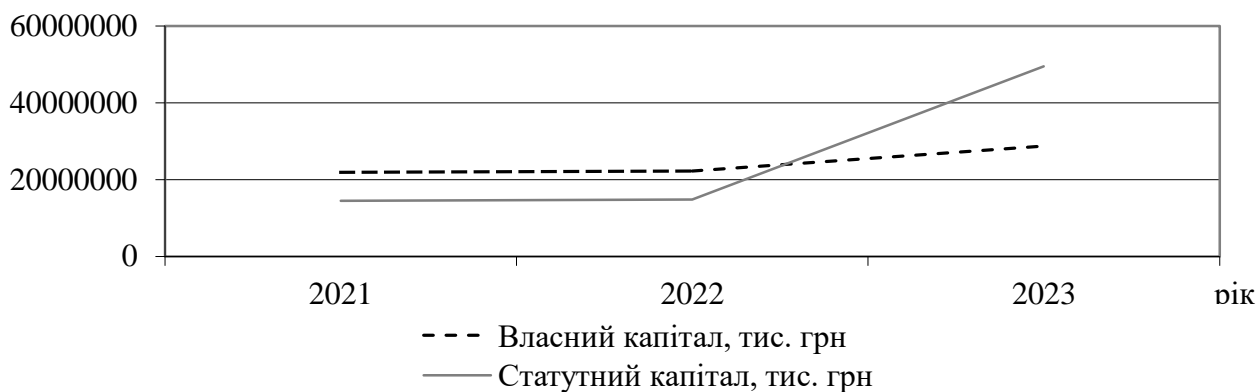


Рис. 2.3. Зміна рівня показників статутного капіталу та чистого прибутку

Примітка. Побудовано автором.

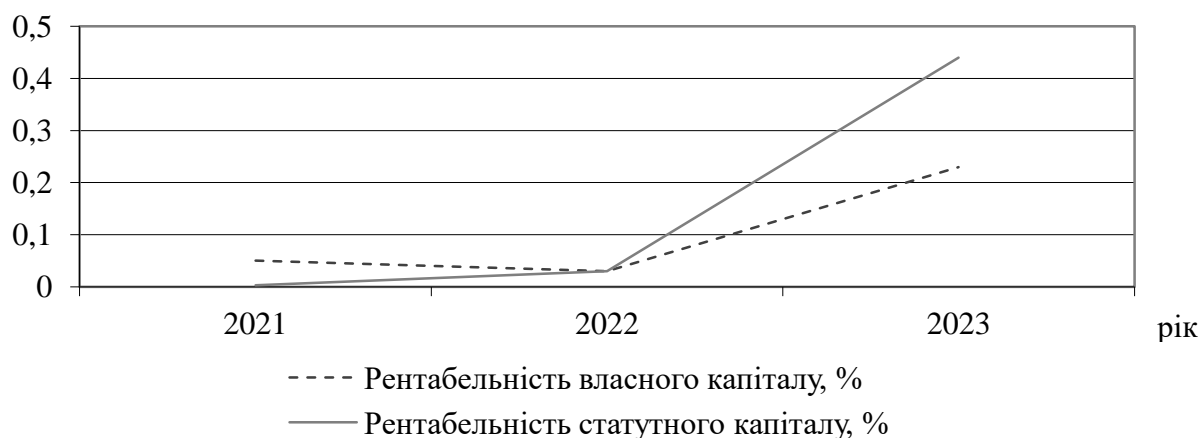


Рис. 2.4. Зміна рівня показників рентабельності власного та статутного капіталу *****

Примітка. Побудовано автором.

Це свідчить, насамперед про те, що ***** має ефективно побудовану стратегію розвитку, що дозволяє йому продуктивно працювати, підвищуючи свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Обслуговування клієнтів в ***** підтримується ключовими факторами, що забезпечують високі стандарти обслуговування та задоволення клієнтів. Один із важливих аспектів – оперативна та компетентна реакція на потреби та запитання клієнтів. Також визначальною для ефективності є доступність та застосування сучасних технологій, як от мобільний банкінг та

онлайн-сервіси, спрощуючи банківські операції. Ефективне обслуговування також передбачає високий рівень індивідуалізації, де клієнти відчують, що їх потреби розуміють та враховуються. Прозорі відносини, зрозумілі умови обслуговування та ефективний зворотний зв'язок сприяють збереженню високого рівня задоволення клієнтів.

Загалом, ефективність обслуговування клієнтів в ***** визначається його здатністю надавати високоякісні, доступні та індивідуалізовані фінансові послуги, що відповідають потребам різноманітних клієнтів.

Проведемо оцінку ефективності стратегічного управління розвитком ***** за допомогою методики PRREL (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

PRREL-оцінка *****

Показники	Нормативне значення	«Сіра зона»	Рік		
			2021	2022	2023
1. Рентабельність активів (ROA), %	>1	0,9-1,1	1,44	1,65	1,57
2. Рентабельність капіталу (ROE), %	>15	13,5-16,5	4,83	2,88	4,9
3. Загальний рівень рентабельності, %	>8%	7,2-8,0	7,67	7,21	7,43
4. Рентабельність статутного капіталу, %	>10%	9-11	0,31	3,32	44,1
4. Рентабельність статутного капіталу, %	>10%	9-11	0,31	3,32	44,1
5. Загальна дохідність активів, %	>14%	12,5-15,5	10,74	12,14	13,41
6. Чиста процентна маржа, %	>4,5%	4-5	5,71	5,28	5,98
7. Чистий спред, %	>1,25%	1,1-1,4	1,32	1,37	1,42
8. Ефективність роботи банку	>1	0,9-1,1	1,10	1,09	1,11
9. Частка чистого комісійного та процентного доходів до операційного прибутку, %	>80	72-88	83,14	73,29	73,44
10. Частка операційно-господарських витрат до операційного прибутку, %	>70	63-77	78,21	62,43	67,12
11. Коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату, %	>35	31,5-38,5	38,31	32,64	34,98
12. Ефективність операцій з процентними коштами	>1	0,9-1,1	0,10	0,8	1,10
13. Ефективність комісійної діяльності	>1	0,9-1,1	0,14	0,10	0,12
14. Відношення прибутку до оподаткування до витрат на утримання персоналу, %	>100	90-110	119,21	99,30	123,3
15. Відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів, %	>2	1,8-2,2	1,8	1,7	2,0

Примітка. Авторські розрахунки.

Здійснено оцінку ефективності стратегічного управління розвитком
***** скоринговим методом (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності стратегічного управління розвитком *****
скоринговим методом

Показники	Нормативне значення	«Сіра зона»	Рік		
			2021	2022	2023
1. Рентабельність активів (ROA), %	>1	0,9-1,1	4	3	3
2. Рентабельність капіталу (ROE), %	>15	13,5-16,5	3	2	4
3. Загальний рівень рентабельності, %	>8%	7,2-8,0	9	9	9
4. Рентабельність статутного капіталу, %	>10%	9-11	4	3	10
5. Загальна дохідність активів, %	>14%	12,5-15,5	8	9	9
6. Чиста процентна маржа, %	>4,5%	4-5	10	10	10
7. Чистий спред, %	>1,25%	1,1-1,4	10	10	10
8. Ефективність роботи банку	>1	0,9-1,1	10	10	10
9. Частка чистого комісійного та процентного доходів до операційного прибутку, %	>80	72-88	10	9	9
10. Частка операційно-господарських витрат до операційного прибутку, %	>70	63-77	10	7	8
11. Коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату, %	>35	31,5-38,5	10	9	9
12. Ефективність операцій з процентними коштами	>1	0,9-1,1	10	8	10
13. Ефективність комісійної діяльності	>1	0,9-1,1	9	9	9
14. Відношення прибутку до оподаткування до витрат на утримання персоналу, %	>100	90-110	10	9	10
15. Відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів, %	>2	1,8-2,2	9	8	10

Примітка. Авторські розрахунки.

Так, підсумуємо загальну суму балів. 2020 р. – 136 балів, 2021 р. – 126 балів, 2022 р. – 125 балів, 2023 р. – 130 балів.

Отже, за результатами оцінки було визначено, що управління розвитком ***** є ефективним. Це означає, що він може слугувати еталоном для інших банків.

Крім того, важливо зазначити, що ***** також характеризується високими показниками ефективності роботи з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесів та показників навчання та розвитку.

Показники роботи з клієнтами:

- кількість клієнтів ***** зросла на 9 % у 2023 р. порівняно з 2022 р.;
- рівень задоволеності клієнтів – 80 %;
- нова програма лояльності сприяла збільшенню кількості повторного звернення до послуг банку на 25 %;

Внутрішні бізнес-процеси:

- середній час обробки кредитних заявок скоротився на 20 % завдяки удосконаленню інформаційної системи;
- витрати на підтримку ІТ-інфраструктури зменшилися на 15 % шляхом оптимізації технологічних процесів;
- ефективність роботи внутрішнього аудиту підвищилася шляхом автоматизації деяких процесів;

Показники навчання та розвитку:

- кількість тренінгів та навчальних заходів для персоналу зросла на 30 %;
- рівень задоволеності працівників зріс на 10 % після впровадження програм професійного розвитку;
- у рейтингу «роботодавець року» банк піднявся на 5 позицій.

На підставі проведеної оцінки ефективності стратегічного управління ***** можна зробити наступні висновки.

Отже, проведена нами оцінка ефективності стратегічного управління розвитком ***** свідчить про високий його рівень, однак стрімка зміна інституційного середовища провадження діяльності обумовлює необхідність зміни підходів до управління його стратегічним розвитком.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегічне управління розвитком забезпечує стійкість, конкурентоспроможність і сталий розвиток банківської установи, зберігаючи її репутацію. Для зростання у довгостроковій перспективі банк має використовувати інструменти та методи стратегічного управління, що поєднують загальнокорпоративну стратегію з організаційними процесами та дозволяють вижити в конкурентній боротьбі. Важливим є наявність стратегічного бачення у керівництва банку та розробленої стратегії, яка визначає стратегічні цілі та заходи щодо їх досягнення, з урахуванням особливостей економічних, соціальних та технологічних процесів. Вона дозволяє банківській установі адаптуватися до змін, оптимізувати використання своїх ресурсів і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Система стратегічного управління розвитком банку формується під впливом динамічного бізнес-середовища і включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, розробку стратегій, їх впровадження та контроль за виконанням. Важливо враховувати поточні тенденції, впроваджувати інноваційні технології та постійно вдосконалювати бізнес-процеси для ефективної реалізації стратегічних ініціатив. Визначення особливостей системи стратегічного управління розвитком банку дозволяє врахувати унікальні фінансові, ринкові та регуляторні аспекти, що впливають на діяльність банку. Така система сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності банківської установи, забезпечуючи її сталий розвиток в умовах постійних змін у банківському та фінансовому середовищах.

Ефективність стратегічного управління в банку оцінюється через системний підхід, який враховує взаємозв'язок різних елементів управління та їх вплив на розвиток банку. Використання методологічних інструментів, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарне планування та PRREL-методики сприяє більш точному розумінню ситуації та допомагає приймати ефективні стратегічні рішення.

***** є великою державною банківською установою в Україні з широкою мережею філій, яка здобула авторитет серед клієнтів у різних регіонах країни. Банк має стабільний ріст власного капіталу та фінансових ресурсів, що свідчить про його фінансову стійкість. Позитивна тенденція до зростання чистого доходу та власних засобів підкреслює ефективність діяльності. Однак, зростання витрат вимагає відповідного управління та оптимізації ділових процесів. Загалом ***** є важливим учасником ринку банківських послуг, який продовжує зміцнювати свої конкурентні позиції.

Система стратегічного управління ***** визначається як ключовий фактор для його успішного функціонування в сучасному фінансовому середовищі. Банк визначає свою місію, що слугує основою для формулювання стратегічних цілей. Аналіз стратегії дозволяє оцінити її відповідність ринковим умовам та конкурентним викликам.

Процес стратегічного управління передбачає аналіз середовища функціонування, визначення цілей, розробку стратегії та реалізацію її через стратегічні ініціативи. ***** активно моніторить реалізацію стратегії та вносить корективи для забезпечення неперервного стратегічного управління.

Банк планує вдосконалити свої фінансові показники, зосереджуючись на зменшенні проблемної заборгованості та збільшенні доходності капіталу. Ріст фінансових ресурсів та уважний моніторинг реалізації стратегії свідчать про ефективність стратегічного управління *****, що сприяє його конкурентоспроможності та фінансовій стійкості.

Аналіз стратегічного управління розвитком ***** вказує на високу ефективність та успішність його стратегічних практик. Банк демонструє гнучкість та адаптивність до економічних змін, підтверджуючи це позитивною динамікою показників майнового стану та використання власного капіталу. Високий рівень обслуговування клієнтів та здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики свідчать про компетентність та стабільність управління.

***** нині зіткнувся з викликами, пов'язаними із відсталістю та неактуальністю свого банківського підходу, що суттєво впливає на його рейтинг

та популярність серед клієнтів. Однією з основних причин цього є обмеженість у використанні сучасних технологій та інноваційних фінансових інструментів, що відображається у відсутності передових електронних сервісів та інтерактивності, які сьогодні вимагають клієнти.

Відмінності в рівні технологічної готовності породжують неспроможність конкурувати з іншими банками, які активно впроваджують сучасні рішення та відповідають високим стандартам зручності для клієнтів. Це призводить до того, що ***** може продовжити втрачати свою привабливість для молодіжного та технологічно орієнтованого сегменту клієнтів.

Недостатня автоматизація та інтеграція систем управління ризиками ***** можуть призвести до втрат часу та неспроможності швидко адаптуватися до швидкозмінного фінансового середовища. Брак централізованого підходу до управління ризиками у всіх сферах діяльності банку може призвести до некоординованих заходів та недооцінки загального ризикового потенціалу.

Однією з найважливіших сфер діяльності будь-якого банку є якість обслуговування клієнтів, і у випадку ***** це питання часто викликає негативні відгуки. Їхні часті скарги та невдоволення свідчать про проблеми у взаємодії з клієнтами та недостатній рівень їх обслуговування.

Клієнти висловлюють незадоволення щодо тривалості обробки та розгляду їхніх запитань та звернень, а також відзначають відсутність ефективних механізмів розв'язання проблем та реагування на скарги. Крім того, існують випадки непрозорості та непорозуміння щодо умов послуг, що призводить до втрати довіри та формування негативного враження від взаємодії з банком.

Проблема скорочення кількості відділень ***** у деяких містах стає об'єктом серйозної турботи та обурення з боку клієнтів та громадськості.

У процесі формування ефективності системи стратегічного управління розвитком ***** слід зосередитися на кількох ключових напрямках. По-перше, необхідно впровадити більш ефективні механізми моніторингу та аналізу фінансових показників, що дозволить оперативно реагувати на зміни у

ринковому середовищі. По-друге, слід оптимізувати витрати, пов'язані з персоналом, зосередивши увагу на підвищенні кваліфікації працівників та впровадженні сучасних технологій для автоматизації рутинних процесів. По-третє, варто переглянути політику комісійних доходів, щоб підвищити їхню конкурентоспроможність і привабливість для клієнтів. Також важливо інвестувати у розвиток цифрових послуг та фінансових технологій, що сприятиме збільшенню операційних доходів і залученню нових клієнтів. Нарешті, необхідно розробити стратегії для зниження кредиторської заборгованості та покращення управління дебіторською заборгованістю, що забезпечить стабільність фінансових потоків банку.

Для подолання труднощів технологічних викликів банку необхідно провести стратегічне оновлення, впроваджуючи сучасні цифрові технології, вдосконалюючи онлайн-сервіси та створюючи інноваційні продукти, щоб пристосуватися до сучасних вимог ринку та підвищити конкурентоспроможність й популярність серед клієнтів.

На нашу думку, формування ефективної системи стратегічного управління розвитком банку повинне включати наступні аспекти:

- передбачення змін у ринковому середовищі, враховуючи принцип, що «чим більше несподіванок, тим менший професіоналізм», який обґрунтовує необхідність врахування практичного досвіду банкірів;
- своєчасне адаптування стратегії банку до змін на ринку банківських послуг;
- інтеграцію технологічних інновацій в загальну систему управління з метою забезпечення швидкої адаптації банку до нових викликів.

Ми пропонуємо такі шляхи формування ефективної системи стратегічного управління розвитком банку:

- визначення чітких стратегічних цілей, спрямованих на розвиток банку, і впровадження механізмів для їх досягнення;
- проведення поглибленого аналізу ринкових умов та стратегій конкурентів з метою формулювання ефективної системи стратегічного розвитку;

- створення механізмів контролю та відстеження результатів, розробка системи моніторингу та звітності, яка дозволить постійно відслідковувати прогрес у досягненні цілей стратегічного розвитку;
- забезпечення належного розвитку та підтримки лідерства, що дозволить формувати та реалізовувати стратегічні ініціативи;
- впровадження інноваційних підходів та технологій для покращення якості обслуговування клієнтів та оптимізації бізнес-процесів;
- розгляд можливостей розширення географії впливу банку, звертаючи увагу на регіони з потенційно високим попитом на банківські послуги та меншою конкуренцією;
- вдосконалення портфеля продуктів і послуг, впроваджуючи інновації, що відповідають потребам сучасних клієнтів та забезпечують конкурентну перевагу;
- оптимізацію внутрішньої структури та процесів для підвищення ефективності внутрішнього управління та забезпечення швидкого прийняття рішень;
- інвестування в розвиток та навчання персоналу, щоб забезпечити наявність висококваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати стратегічні ініціативи;
- забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та взаємодії, щоб збільшити їхню лояльність та підтримати позитивний імідж банку;
- розробку стратегічних напрямів розвитку, що враховує соціальні та економічні потреби громадян, її інтеграція з програмами та ініціативами уряду для спільного досягнення соціально-економічних цілей;
- посилення системи управління ризиками для забезпечення фінансової стабільності державного банку, впровадження стратегічних напрямів ефективного кредитування та зниження ризиків кредитного портфеля.

Головні напрями удосконалення діяльності ***** у післявоєнний період повинні бути напрямлені на:

- підвищення конкурентоспроможності та ефективності – розробка

інноваційних банківських продуктів і послуг, впровадження сучасних технологій для оптимізації операцій, поліпшення рівня обслуговування клієнтів та збільшення власного капіталу через ефективне управління активами й пасивами;

- забезпечення стабільного рівня платоспроможності та ліквідності: впровадження системи раннього попередження для управління ризиками, розробка ефективних методик управління ліквідністю та підтримка достатніх резервів для покриття непередбачених витрат;

- розширення мережі філіалів та відділень: стратегічне планування відкриття нових відділень у перспективних регіонах, впровадження мобільних та інтернет-банкінгових послуг для охоплення більшої аудиторії, а також інвестиції в розширення мережі;

- формування та підтримка позитивного іміджу: активне використання маркетингових стратегій для зміцнення бренду, розвиток програм лояльності для клієнтів, участь у соціальних та екологічних проєктах, що підвищують репутацію банку;

- формування стабільного ресурсного забезпечення: залучення інвестицій та довгострокових кредитних ресурсів, розвиток партнерських відносин з міжнародними фінансовими інституціями, розширення депозитної бази через привабливі умови для вкладників;

- впровадження міжнародних стандартів управління: адаптація кращих світових практик у корпоративному управлінні, відповідність міжнародним фінансовим стандартам, проведення регулярних аудитів та оцінка ризиків для своєчасного коригування стратегії банку.

Розглянемо можливі сценарії розвитку ***** (песимістичний, реалістичний та оптимістичний) під впливом факторів політичної ситуації в країні.

Песимістичний сценарій. Під впливом нестабільної політичної ситуації в країні можливе прийняття ряду негативних рішень, таких як зміни у законодавстві, що обмежують діяльність фінансових установ. Це може викликати зменшення обсягів кредитування, погіршення фінансового стану

клієнтів та збитковість банку. Негативні ефекти політичної нестабільності можуть також призвести до зменшення довіри вкладників та збільшення витрат на управління ризиками.

Реалістичний сценарій. У цьому варіанті розвитку, банк адаптується до змін у політичному середовищі, приймаючи обережні заходи для збереження стабільності. Можливе впровадження додаткових заходів безпеки, перегляд стратегії ризик-менеджменту та активні дії для підтримки клієнтів під час неспокійних періодів. В цьому сценарії банк фокусується на збереженні лояльності клієнтів та зниженні можливих втрат.

Оптимістичний сценарій. При позитивному політичному розвитку, банк може скористатися стабільним законодавчим середовищем для розширення своєї діяльності. Зростання довіри вкладників, підвищення кредитного портфеля та розширення послуг можуть сприяти позитивному фінансовому результату. Банк може активно використовувати нові можливості та реалізовувати стратегічні проекти.

Узагальнюючи результати дослідження можна стверджувати, що політична ситуація в країні має значний вплив на стратегічний розвиток ***** . Врахування різних сценаріїв розвитку від песимістичного до оптимістичного дозволяє банку готуватися до можливих викликів і може визначити його успіх у періоди нестабільності.

Формування дієвої системи стратегічного управління є ключовим чинником для досягнення банком своїх стратегічних цілей, задоволення потреб клієнтів та збільшення його конкурентоспроможності на фінансовому ринку. Такий підхід відображає не лише готовність банківської установи до інновацій та модернізації, але й спрямованість на досягнення стійкого успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. 2022. *Проблеми сучасних трансформацій. Економіка та управління*. 2022. №1(4). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02/2022-4-04-02> (дата звернення: 18.04.2024).
2. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.
3. Говіна З. В., Буняк Н. М. Особливості стратегічного управління розвитком банку. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 15 листопада 2023 р. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 88-90.
4. Гребенюк Н. В. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7. Ч.1. С. 92-95.
5. Демченко Д. М., Петухова О. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388> (дата звернення 17.04.2024).
6. Занора В. О. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. Вип. 6 (61). С. 69-78.
7. Кобелєва Т. О., Витвицька О. Д., Перерва Т. Г., Ковальчук С. В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2022. Вип. 1. С. 52-57.
8. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 228 с.
9. Коваленко В. В., Корнева О. Г. Ефективність банківської системи в умовах глобальної конкуренції. *Economics and Management: Challenges and*

Perspectives: collection of scientific articles. 2015. С. 140-145.

10. Колеснік Я. В. Статистична оцінка ефективності стратегічного управління банківською діяльністю. *Статистика України*. 2020. №1. С. 51-58.

11. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Волкова М. В., Швед А. Б. Теоретико-методичні аспекти управління стратегічним розвитком промислових підприємств України. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54). С. 163-170.

12. Красностанова Н. Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Вип. 34. С. 246-254.

13. Крихівська Н. О., Данилюк-Черних І. М., Тришак Л. С., Оришин Т. М., Ромашко О. М. Оцінювання ефективності діяльності банківських установ за методикою PRREL. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. №6(41). С. 56-64.

14. Мельниченко Т. М., Яценко Б. І. Сутність управління стратегічним розвитком підприємства та його складові. *Вісник Національного транспортного університету*. 2012. № 26(1). С. 447-451.

15. Офіційний сайт *****. URL: https://www.***** (дата звернення: 20.04.2024).

16. Пастух К. В. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.

17. Пашенко О. П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства: навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 156 с.

18. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.

19. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III станом на 27.04.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 27.04.2024).

20. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021.

№2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf (дата звернення: 17.04.2024).

21. Сирчин О. Л. Складові елементи і варіанти стратегії банку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 2(73). С. 84-93.

22. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2011. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=646> (дата звернення: 19.04.2024).

23. Таран-Лала О. М., Сухоруков К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296/284> (дата звернення: 15.04.2024).

24. Тесленюк І. М., Павлова К. О. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21> (дата звернення: 17.04.2024).

25. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія / [А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський та ін.]. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295.

26. Харченко Т. О., Ковтун А. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. №1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.56> (дата звернення: 17.04.2024).

27. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2009. Вип. 4 (27). С. 97-103.

28. Черкасова М. В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 3-4 (78-79). С. 132-141.

29. Шаповалова І. О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. *Економічний аналіз*. 2014. Т18. №3. С. 91-95.

30. Шумкова В. І. Використання матричних методів для удосконалення стратегічних напрямів маркетингової діяльності в комерційних банках.

Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 21. С. 292-298. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/50.pdf (дата звернення: 20.04.2024).

31. Ящук В. І., Артеменко В. Б., Яневич В. О. Модель системи стратегічного управління підприємством і алгоритм її проектування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.4. С. 378-384.

ДОДАТКИ

Додаток А

Процес стратегічного управління розвитком банку



Примітка. Побудовано автором на основі [24].

Додаток Б

Можливі стратегії розвитку банку

Базова стратегія	Характерна ознака
Концентрація зусиль на поточному бізнесі	Збільшення обсягів виконання тих самих робіт, надання послуг і закріплення за собою того самого ринку. Забезпечує повільні темпи розвитку і підвищення рентабельності
Розширення ринку	Розширення ринку виконання тих самих робіт, надання послуг за рахунок маркетингових заходів (збільшення каналів розподілу, зміна змісту реклами і засобів сприяння продажу). Гарантує помірні темпи розвитку і зростання рентабельності
Оновлення послуг	Суттєва модифікація послуг або створення нових моделей, забезпечуючи помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності
Інновація	Впровадження новаторських концепцій та створення продукції із значно новими характеристиками призначене для суттєвого підвищення рентабельності, що може призвести до отримання додаткового прибутку при успіху або, у випадку неуспіху, може призвести до значних втрат і навіть загрози банкрутства
Горизонтальна інтеграція – стратегія поглинання конкурентів	Зростання банку за рахунок об'єднання (або придбання) з банками. Забезпечує високі темпи розвитку, помірне або високе підвищення рентабельності
Вертикальна інтеграція	Здійснення контролю (або придбання) над посередниками – прогресивна інтеграція у відносинах між банками та кінцевим споживачем; контроль (або придбання) посередників, що постачають сировину (матеріали) – регресивна інтеграція. Це сприяє помірним темпам розвитку та збільшенню рентабельності.
Спільне підприємство	Партнерство з іноземним капіталом, ґрунтуючись на спільній власності, дозволяє ефективно залучати потрібні ресурси (працю, матеріали, фінанси) за вигідних умов. Це сприяє високим темпам розвитку та підвищенню рентабельності
Конгломератна диверсифікація	Збільшення масштабів діяльності шляхом придбання прибуткових підприємств у будь-якій галузі. Синергетичний ефект від об'єднання призводить до значного зростання рентабельності
Зменшення витрат	У випадку, якщо банк стикається із зменшенням доходів, вживаються різноманітні заходи з метою скорочення витрат, щоб подолати негативні тенденції та забезпечити його виживання. Внаслідок цього може відзначатися зниження темпів розвитку та рентабельності
Частковий розпродаж	Якщо стратегія зниження витрат не принесла очікуваного ефекту, може бути прийняте рішення про продаж окремих компонентів бізнесу, які мають високу ринкову цінність, з метою поліпшення фінансового стану банку. Це може спричинити зменшення темпів розвитку та рентабельності.
Ліквідація	Реалізація стратегії продажу банку поетапно для мінімізації збитків для акціонерів у випадку передбаченого банкрутства. Цей план передбачає структурований розпродаж майна з метою отримання максимально можливого прибутку. Як результат, відбувається припинення операцій та згорання діяльності банку

Примітка. Побудовано автором на основі [22].

Додаток В

Значення «сірих зон» для запропонованих у PRREL показників

Назва показника	Нормативне значення	«Сіра зона»
1. Рентабельність активів (ROA), %	>1	0,9-1,1
2. Рентабельність капіталу (ROE), %	>15	13,5-16,5
3. Загальний рівень рентабельності, %	>8%	7,2-8,0
4. Рентабельність статутного капіталу, %	>10%	9-11
5. Загальна дохідність активів, %	>14%	12,5-15,5
6. Чиста процентна маржа, %	>4,5%	4-5
7. Чистий спред, %	>1,25%	1,1-1,4
8. Ефективність роботи банку	>1	0,9-1,1
9. Частка чистого комісійного та процентного доходів до операційного прибутку, %	>80	72-88
10. Частка операційно-господарських витрат до операційного прибутку, %	>70	63-77
11. Коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату, %	>35	31,5-38,5
12. Ефективність операцій з процентними коштами	>1	0,9-1,1
13. Ефективність комісійної діяльності	>1	0,9-1,1
14. Відношення прибутку до оподаткування до витрат на утримання персоналу, %	>100	90-110
15. Відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів, %	>2	1,8-2,2

Примітка. Побудовано автором на основі [13, с. 60].

Додаток Д

PEST-аналіз *****

Фактори	Можливості	Загрози
Політичні	Стійкість урядових структур, контроль за конкуренцією в банківській сфері та дотримання антимонопольного законодавства.	Ставлення держави до оподаткування в банківському секторі, зміни у законодавстві, що регулює діяльність банківських установ, рівень бюрократизації та поширеність корупції.
Технологічні	Прогрес технологій та інтенсивне впровадження інноваційного потенціалу.	Високі витрати на впровадження інноваційних технологій та низький рівень інформаційної безпеки в банківських установах.
Економічні	Зміни облікової ставки НацБанку	Економічна нестабільність у країні, висока інфляція, високий рівень безробіття, коливання цін на ресурси, що мають вплив на розмір витрат банківської установи, та зміну валютних курсів.
Соціальні	Активність споживачів, зростання економічного добробуту населення, поліпшення демографічної ситуації в країні, соціальна мобільність населення та високі вимоги до якості банківських продуктів і рівня обслуговування.	Недостатній рівень фінансової освіченості населення, негативний вплив мас-медіа, релігійні впливи та стрімкі зміни в потребах населення.

Примітка. Побудовано автором на основі [30, с. 294].

Додаток Е

Аналіз впливу зовнішніх факторів на діяльність *****

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Загрози			
Податкова політика держави щодо банківського сектору	0,08	5	0,4
Зміни в законодавстві щодо банківських установ	0,08	5	0,4
Бюрократизація та рівень корупції	0,07	5	0,35
Високий рівень інфляції	0,14	5	0,7
Високий рівень безробіття	0,05	4	0,2
Зміна цін на ресурси, що впливають на величину витрат банківської установи	0,09	5	0,45
Курси валют	0,13	4	0,52
Неосвіченість населення щодо фінансових послуг	0,09	4	0,36
Негативний вплив ЗМІ	0,07	3	0,21
Релігійні чинники	0,02	2	0,04
Швидкі зміни потреб населення	0,05	3	0,15
Великі витрати на впровадження інноваційних технологій	0,06	3	0,18
Низький рівень інформаційної безпеки банківських установ	0,07	3	0,21
Разом	1		4,17
Можливості			
Стабільність уряду	0,11	5	0,55
Державне регулювання конкуренції в банківському секторі	0,07	4	0,28
Антимонопольне законодавство	0,08	4	0,32
Зміни облікової ставки НБУ	0,11	5	0,55
Економічна стабільність у країні	0,12	5	0,6
Активність споживачів	0,06	4	0,24
Ріст матеріального благополуччя населення	0,12	4	0,48
Покращення демографічної ситуації в країні	0,03	3	0,09
Соціальна мобільність населення	0,06	3	0,18
Вимоги до якості банківських продуктів та рівня сервісу	0,07	4	0,28
Розвиток технологій	0,9	4	3,6
Активне використання інноваційного потенціалу	0,08	4	0,32
Разом	1		7,49

Примітка. Побудовано автором на основі [30, с. 294].