

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доц

_____ Оксана СТОРОЖУК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення процесу формування стратегії розвитку банку»

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу, групи МЕ-19
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

_____ Бахрам ДЖУРАЄВ

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Ілона АНДРОЩУК

Рецензент: заст. директора АТ КБ
«ПРИВАТБАНК»

Раїса КАЛІМНІЧЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Соціально-економічна природа, цілі, види та функції стратегічного розвитку організації	7
1.2. Класифікація стратегій організації	14
1.3. Особливості стратегічного планування у банківській сфері	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО БАНКУ	31
2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»	31
2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності банку	36
2.3. Особливості реалізації стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк»	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКУ	51
3.1. Використання збалансованої системи показників для визначення стратегії банку	51
3.2. Використання SPASE-аналізу для визначення стратегії банку	
3.3. Удосконалення процесу формування стратегії розвитку банку за допомогою побудови дерева рішень	58 64
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

З еволюцією банківської справи важливість стратегічного планування як вирішального фактора успіху зростає. Банк, який не має чіткої та ефективної стратегії розвитку, перестає функціонувати як суб'єкт господарювання; натомість він перетворюється на звичайну сукупність активів, обтяжених зобов'язаннями.

Прийняття стратегічного планування в банківській галузі впливає з необхідності застосування управлінських концепцій, які віддають пріоритет стійкому та ефективному зростанню для підприємств, що працюють у ринковому середовищі.

Для того, щоб банк міг ефективно працювати в сучасних умовах, вкрай важливо сформувати комплексну стратегію розвитку. Ця стратегія повинна узгоджувати процедури оперативного управління з процедурами стратегічного планування та управління. По суті, стратегічне планування виступає як процес управління, який передбачає визначення пріоритетів у діяльності банку та формулювання різноманітних сценаріїв майбутнього розвитку. Потім ці сценарії використовуються для створення планів і впровадження заходів, які підтримують місію банку та допомагають досягти його заздалегідь визначених цілей.

Стратегічне планування відіграє вирішальну роль в ефективному управлінні комерційними банками, оскільки воно охоплює всі аспекти їх діяльності та організаційних підрозділів.

Метою процесу розробки стратегії є стимулювання успішного та ефективного функціонування банку на фінансовому ринку, включаючи такі зусилля, як завоювання ринку, розширення та консолідація. Крім того, він має на меті об'єднати зусилля всіх підрозділів для досягнення спільних цілей. Розвиток українських комерційних банків гальмується численними проблемами, які виникають через недостатню оцінку середовища функціонування. Це призводить до помилок в управлінні банківською

діяльністю. Щоб вирішити ці проблеми та досягти ефективного управління, вкрай важливо зосередитися на формулюванні відповідних стратегій. Ці стратегії сформуують майбутню траєкторію комерційного банку та сприятимуть його довгостроковому зростанню. Досвід показує, що організації, які ефективно здійснюють складне стратегічне планування та управління, здатні досягти успіху. Тема дослідження має величезну актуальність через трансформаційний зсув у нашій економіці від централізовано планованих та адміністративно керованих систем до ринкових підходів. Цей перехід призвів до значних змін в економічному, соціальному, політичному та психологічному ландшафті країни.

Отже, це вимагає суттєвої перебудови як стратегічних, так і тактичних підходів. Тому чітке та сучасне формулювання стратегії розвитку банку стає вирішальним для досягнення бажаної мети з мінімальними втратами та максимальною вигодою для бізнесу.

У ситуаціях, коли існує дефіцит грошових ресурсів для безпосереднього досягнення основної мети, стратегія постає як незамінний метод дій. Основною функцією стратегії є забезпечення ефективного використання грошових ресурсів для досягнення загальної мети.

Актуальність цієї кваліфікаційної роботи є очевидною в сучасних умовах, про що свідчить частота досліджень, присвячених порушеним проблемам. В основі вивчення діяльності банківських установ лежать наукові внески зарубіжних економістів. Деякі відомі діячі в цій галузі включають Пітера Дракера, Дж. Еванса, Б. Бермана, Ч.Т. Сендідж, В. Фрідбургер, К. Роцтол, Пітер С. Роуз, К. Мюллер, Ю.В. Пашкус, Т. Пітер, Р. Вотермен, С. Ебель, М. Брун, Дж. Тілмс, М. Ауером, М. Герцен, Д. Бере, Е. Доллан, Ф. Котлер, Р. Сміт, Г. Армстронг, та інші.

Основною метою кваліфікаційної роботи є вивчення економічних обставин реалізації стратегії розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК». На основі цього аналізу будуть сформульовані рекомендації щодо покращення практики стратегічного управління, що зміцнить конкурентоспроможність у

сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати соціально-економічну природу, цілі, види та функції стратегічного розвитку комерційного банку;
- класифікувати стратегії банківського розвитку;
- характеризувати механізм стратегічного розвитку банку у сучасних умовах;
- дати організаційно-економічну характеристику АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та провести аналіз сучасного стану стратегічного розвитку;
- розробити основні напрямки вдосконалення стратегії розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Об'єктом дослідження є фінансова діяльність АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Предметом дослідження виступають відносини, пов'язані з розробкою і реалізацією стратегії банку в умовах зовнішнього середовища, що змінюється.

Дослідження ґрунтувалося на поєднанні наукової літератури та відомих наукових праць, які заглиблюються в комплексне вивчення банківських операцій. Ці роботи охоплюють широкий спектр тем, від фундаментальних концепцій до складних і обширних аналізів.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи: аналіз, синтез, класифікація, узагальнення, графічний, коефіцієнтний. Емпіричну базу дослідження склали опубліковані та розміщені в електронно-правових базах АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та засобах масової інформації; фінансова звітність, правова база.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи були підтверджені документально АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Зокрема було зазначено, що особливу практичну цінність мають висвітлені у роботі пропозиції, які при практичному застосуванні дадуть змогу покращити процес діяльності банку та посилити його конкурентні позиції на ринку України.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Соціально-економічна природа, цілі, види та функції стратегічного розвитку організації

Наука про війну, широко відома як стратегія, охоплює знання та досвід командира. Він передбачає розробку комплексного всеосяжного плану військових операцій на тривалий період. Крім того, стратегію можна визначити як системний підхід до досягнення складних цілей. Крім того, поняття стратегії виходить за межі військової справи й охоплює різні аспекти людської діяльності.

Зіштовхнувшись із ситуацією, коли існує дефіцит грошових ресурсів для безпосереднього досягнення основної мети, застосування стратегії як засобу дії стає обов'язковим. Метою стратегії є максимізація ефективного використання наявних грошових ресурсів для досягнення основної мети.

Питання, пов'язані зі зростанням конкурентоспроможності, мають величезне значення для більшості виробничих компаній. Щоб досягти міцної позиції на ринку, вкрай важливо знайти способи мінімізації витрат на виробництво та збут, одночасно оптимізуючи стратегії ціноутворення. Однак просте зниження цін не завжди повністю компенсує проблеми, з якими стикаються компанії при виході на ринок. Рівень довіри до бренду та торгова репутація компанії відіграють ключову роль для успішного утвердження на ринку. Важливо віддавати пріоритет як якості, так і різноманітності асортименту продукції, а також пропонувати повний спектр послуг:

Конкурентоспроможності підприємства сприяють такі фактори:

- Досконалість і рівень продуктів і послуг, що надаються.
- Наявність життєздатного плану маркетингу та продажів.

- Рівень досвіду, яким володіють співробітники та ті, хто обіймає керівні посади.
- Рівень виробництва в технологічному відношенні.
- Податковий ландшафт, у якому функціонує підприємство;
- Доступність фінансових ресурсів.

Ретельний і всеохоплюючий план, відомий як стратегія, був розроблений, щоб гарантувати успішне виконання місії банку та реалізацію його цілей.

Існує кілька фундаментальних принципів стратегії, які вище керівництво має зрозуміти і, що більш важливо, прийняти. В першу чергу, розробка та формулювання стратегії в основному належить до сфери відповідальності вищого керівництва, але її виконання вимагає залучення та участі керівництва всіх рівнів. Крім того, стратегічний план має ґрунтуватися на ретельному дослідженні та обґрунтованих доказах. Щоб ефективно конкурувати в сучасному бізнес-ландшафті, фінансова установа повинна постійно збирати й оцінювати великий обсяг даних, що стосуються галузі, конкуренції та різноманітних інших факторів впливу.

Стратегічний план наділяє банк чіткою ідентичністю та відмінністю, дозволяючи йому залучати певні категорії працівників, водночас відштовхуючи тих, хто має інші схильності. Для стратегічних планів вкрай важливо не тільки підтримувати узгодженість протягом тривалого часу, але й мати здатність адаптуватися до змін і перебудов, коли це необхідно. Цілісний стратегічний план слід сприймати як всеосяжну структуру, яка керує діяльністю банку протягом тривалого періоду часу, з належним урахуванням того факту, що динамічний і постійно розвивається бізнес і суспільний ландшафт вимагає постійних коригувань.

Банки впроваджують стратегічне планування для вирішення проблем, які стосуються їхніх загальних цілей, мають перспективну перспективу та залучають зовнішні фактори, які впливають на ефективність банку. Рішення, прийняті щодо зменшення витрат у конкретних підрозділах, не підпадають

під сферу стратегічного планування, оскільки вони зазвичай не відповідають загальній меті банку. Натомість такі рішення більше стосуються економного використання ресурсів для досягнення бажаних результатів продуктивності, а не оптимізації ефективності щодо цілей організації. Стратегічне планування насамперед зосереджується на оптимізації ефективності, яка стосується співвідношення між результатами та цілями.

Загалом, рішення, що стосуються прийняття нових послуг, часто мають стратегічний характер, зосереджуючись на виборі та визначенні термінів надання пріоритетних послуг. З іншого боку, питання, які виникають частіше щодо запуску нової послуги, наприклад виділення бюджету на рекламу, зазвичай не відносять до категорії стратегічних.

Дивлячись уперед, це головна увага при прийнятті рішень щодо будь-якого аспекту діяльності банку, якщо тільки певний елемент уже повністю не створений і не працює. Коли банк має намір запровадити нові послуги, які відіграють вирішальну роль у досягненні його цілей, це підпадає під сферу стратегічного планування. З іншого боку, рішення, що стосуються поточних пропозицій банку та існуючих ринків, зазвичай не є стратегічними за своєю природою. Однак значні модифікації поточних операцій, такі як розгляд припинення певної послуги, часто належать до сфери прийняття стратегічних рішень [11; 36].

Як правило, вибір найняти певну особу зазвичай не є стратегічним (хоча може бути стратегічним найняти найвищурейтинговий менеджер або найбільш кваліфікований спеціаліст, який може сприяти глобальні цілі організації).

Значний вплив на стратегічне планування мають зовнішні елементи. Ці зовнішні фактори охоплюють низку впливів, включаючи соціальні, економічні, науково-технічні, правові та політичні фактори. Тому важливо спочатку зрозуміти, як ці фактори формують майбутнє банку, перш ніж заглиблюватися в дискусії про стратегічні цілі та напрямки. Нехтування цими впливами може призвести до вибору стратегії, яка виявиться неефективною,

особливо якщо на банк вплинуть такі події, як економічна рецесія або зміни політичної влади.

Стратегічне планування включає оцінку глобальних цілей банку в тривимірній структурі. Це включає розгляд майбутніх подій і зовнішніх впливів, які потенційно можуть змінити характер або траєкторію розвитку банку. По суті, будь-які фактори, які мають суттєвий вплив на банк та його розвиток, є центром стратегічного планування.

Підрозділи банку мають можливість по-різному розподіляти функції стратегічного планування, що призводить до різноманітних комбінацій профілів [12;29].

Надійна служба централізованого планування, яка формулює комплексні стратегії на довгострокову перспективу;

Вирішальною послугою для сприяння довгостроковому плануванню є впровадження служби централізованого планування. Ця послуга допомагає різним організаційним підрозділам у плануванні, забезпечуючи злагоджений і скоординований підхід.

Делегування повноважень щодо довгострокового планування передбачає покладання відповідальності за формування майбутніх планів на відповідних керівників підрозділів банку, які відповідають за їх виконання.

Коли мова заходить про структурування ефективного стратегічного планування, більшість запитів можна спростити до двох основних питань: чи підрозділ, відповідальний за це завдання, розглядати як частину основних операцій чи розглядати як допоміжну функцію, і чи слід довго - послуга термінового планування повинна бути зосереджена виключно на корпоративному рівні або поширюватися також на галузеві організації. Ці питання вимагають інноваційних рішень, щоб їх успішно вирішити.

Підсистема управління стратегічним плануванням не є самотійною сутністю; скоріше, для його існування потрібен каталізатор. Двома життєво важливими факторами, які сприяють цьому каталізатору, є погляди менеджерів і загальна атмосфера в банківській установі. Враховуючи те, що

виконання завдань планування виконується окремими особами, вкрай важливо, щоб процес планування був структурований і контрольований. Подібно до того, як процес планування вимагає створення стратегії для реалізації планів, реалізація або суттєва зміна стратегічного планування вимагає впровадження самого планування.

Отже, надзвичайно важливо спланувати процес планування та ефективно керувати ним. Планування – це форма організаційної діяльності, яка вимагає значних інвестицій з точки зору як часу, так і ресурсів. Отже, якщо значення планування не усвідомлюється або якщо у співробітників немає необхідної мотивації до цього, то ефективність планування знижується. Вкрай важливо керувати плануванням з таким же рівнем обережності та уваги, як і іншими видами діяльності в банку. [20;69]

Невід’ємним аспектом управління процесом планування є належне врахування організаційної атмосфери, необхідної для сприяння креативності в плануванні. Одним з ефективних підходів до культивування такої атмосфери є сприяння широкій участі в процесі планування серед співробітників на кожному рівні ієрархії.

Існують різні способи заохочення співробітників до внесення своїх ідей щодо покращення процесу планування нових послуг, внесення змін до поточних послуг, реструктуризації організації, формулювання нової стратегії тощо. Важливо, щоб ці пропозиції були добре обґрунтовані та підтверджені документацією. Це гарантує, що планувальники можуть ретельно оцінити кожен пропозицію та визначити, які з них потребують подальшого вивчення [16;37]

Практика стратегічного планування в банківських установах використовується для вирішення будь-яких питань, які стосуються загальних цілей банку. Цей підхід є перспективним за своєю природою та враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на ефективність діяльності банку. Він охоплює комплексну систему планів, процес планування та управління плануванням як підсистемою. Крім того, вона частково включає

ще три елементи: підсистеми організаційного забезпечення, інформаційного забезпечення та прийняття рішень. Використовуючи різні моделі прийняття рішень, ці зв'язки можна сформулювати для оцінки ефективності операцій банку та надання вказівок для оцінки та вибору стратегій, програм та інших компонентів планування, пов'язаних із прийняттям рішень.

В основі діяльності банку лежить стратегічний підхід, який визначає основні цілі, пріоритети та шляхи їх досягнення. Ця стратегія виділяє банк серед конкурентів в очах як клієнтів, так і співробітників. Він служить керівним принципом для прийняття ключових рішень щодо майбутніх ринків, організаційної структури, прибутковості та управління ризиками на всіх рівнях діяльності банку. Стратегія банку становить основу його системи управління. Важливо розрізняти загальну корпоративну ринкову стратегію банку (або будь-якого підприємства) та її окремі компоненти, відомі як функціональні стратегії. Ці функціональні стратегії охоплюють фінанси, маркетинг, управління персоналом та інформаційні технології. Реалізація цих стратегій розглядається як тактичне виконання.

Таким чином, фінансова стратегія, як невід'ємна частина загальної корпоративної стратегії, може бути спрямована на досягнення конкретного підвищення ринкової вартості банку, його акцій, а також показників рентабельності власного капіталу, рентабельності активів і ліквідності. .

Основною метою маркетингової стратегії є посилення позицій банку на ринку шляхом орієнтації на конкретні послуги та операції. Це включає збільшення кількості прибуткових клієнтів і підвищення загальної частки ринку. Так само інформаційна стратегія спрямована на конкретні цілі, такі як розширення клієнтської бази в системі «банк-клієнт», розширення використання автоматизованих операцій, впровадження інтернет-банкінгу та онлайн-транзакцій. Крім того, ІТ-стратегія є важливою складовою для майбутнього банківської справи, зосереджена на створенні комплексної інфраструктури зберігання даних, яка охоплює всі аспекти операцій банку.

Це уніфіковане сховище даних служить об'єктивною системою для підтримки управлінських рішень, включаючи стратегічне планування.

Концепцію стратегії банку можна зрозуміти, вивчивши її наслідки. У позитивному контексті на запитання можна відповісти, якщо відповідають певним критеріям, а саме якщо:

- Банк є або ініціатором інновацій, або лідером у своїй конкретній ринковій ніші.
- Діяльність, яка зараз планується, базується на стратегічних планах і цілях.
- Уся команда банку має всебічне розуміння стратегічних цілей зростання та розвитку організації, і вони колективно поділяють ці цілі та узгоджуються з ними.
- Приймаючи інвестиційні та інші довгострокові рішення, основним критерієм є основний фактор, який слід враховувати.
- Кожен співробітник повністю усвідомлює масштаби свого особистого внеску в досягнення стратегічних цілей банку, як у фінансовому, так і в нефінансовому плані.
- Запроваджено механізм справедливих показників.
- Концепція добре збалансованої системи показників ресурсів додатково підтримується та посилюється впровадженням системи мотивації працівників.

Такі банки, як Ощадбанк, Приватбанк, Райффайзен Банк своєю діяльністю чітко демонструють свій стратегічний підхід. Таким чином, стратегію можна розуміти як низку навмисних дій, спрямованих на досягнення заздалегідь визначених цілей шляхом ефективного використання ресурсів усередині економічної системи. Кінцевою метою стратегії є забезпечення довгострокових конкурентних переваг, які гарантують, що виробнича система залишається високорентабельною та стійкою..

1.2. Класифікація стратегій організації

При більш детальному розгляді стає очевидним, що конкурентні стратегії можна класифікувати на чотири різні типи: насильницька (силова) стратегія, терпляча (нішева) стратегія, комутативна (адаптивна) стратегія та нецензурна («піонерська») стратегія. М.І. Книшем вдало визначив ці чотири стратегії, які широко обговорювалися у видатних роботах на цю тему М. Портером, І. Ансоффом, Г. Л. Азоєвим, А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд.

У табл. 1.1 наведено огляд розподілу конкурентних стратегій М.І. Книш. У процесі формування стратегії конкуренції необхідно мати всебічне розуміння компанії: сильні та слабкі сторони, її позицію на ринку, а також всебічне розуміння ширшого національного економічного контексту та специфічної структури галузі, в якій працює підприємство.

Таблиця 1.1

Сучасна типологія конкурентних стратегій

Автори	Віолентна стратегія	Патієнтна стратегія	Комутатна стратегія	Експлерентна стратегія
Стратегії М.Портера	Стратегія лідера з продажів	Стратегія з фокусування на сегменті ринку	Стратегія диференціації	Стратегія фокусу на нових товарах
Стратегії І. Ансоффа	Стратегія максимізації частки ринку	Стратегія розвитку ринку	Стратегія розвитку товарів та послуг	Стратегія диференціації
Стратегії Г.Л. Азоєва	Стратегія зниження собівартості	Стратегія сегментування ринку	Стратегія оперативного реагування на потреби ринку	Стратегія запровадження інновацій
Стратегії А.А.Томпсона та А.Дж.Стрікленда	Стратегія лідерства з витрат	Стратегія концентрації на вузькому сегменті ринку на основі низьких витрат	Стратегія концентрації на вузькому сегменті на основі диференціації	Стратегія найкращої цінової пропозиції

Джерело: сформовано автором

М. Портер окреслює три основні методології розробки стратегії, як зазначено в [21; 69].

Основною метою лідерства в мінімізації витрат є досягнення найнижчих можливих витрат на виробництво та збут. Це передбачає пропонування аналогічних продуктів за нижчими цінами, щоб захопити значну частину ринку. Для цього необхідні добре структурована організація виробництва та постачання, передові технології та інженерні можливості, а також ефективна система розподілу.

Підприємства, які використовують спеціалізований підхід до своєї стратегії, повинні володіти значними можливостями, надійною системою якості та добре налагодженою системою маркетингу, щоб досягти успіху у виробництві своєї продукції.

Зосереджуючись на підприємстві та задовольняючи конкретні потреби сегмента ринку, мета полягає в тому, щоб виправити будь-які недоліки та прагнути до задоволення цих потреб якомога повніше.

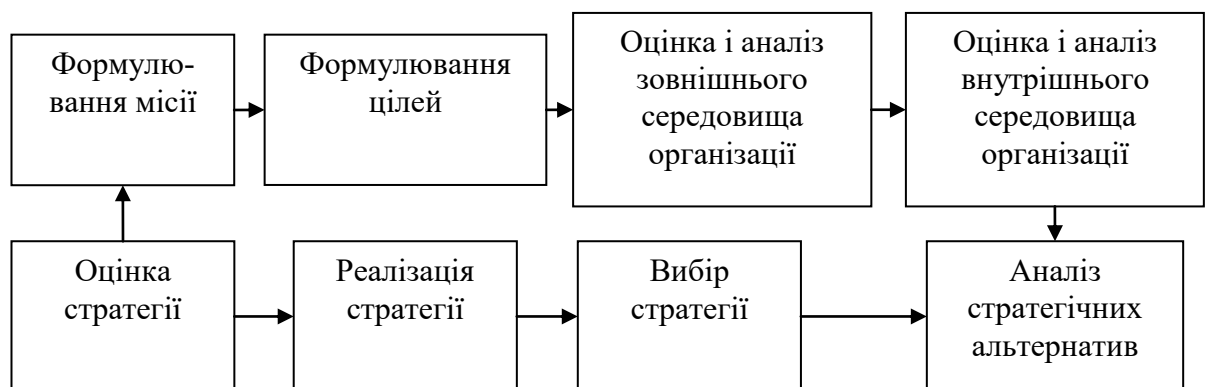


Рис. 1.1. Алгоритм розробки та реалізації стратегій

Джерело: сформовано автором

Алгоритм розробки та реалізації стратегій зображено на рис. 1.1. Будь-яка стратегія, незалежно від її природи, передбачає зміну стану одного або кількох елементів.

Продукт, про який йде мова, широко вважається пропозицією вищого рівня у своїй категорії. Його репутація побудована на поєднанні виняткової якості та інноваційних функцій. Користувачі постійно хвалять його продуктивність і надійність, що робить його популярним вибором серед

споживачів. Завдяки вражаючій історії та позитивним відгукам клієнтів, цей продукт продовжує виділятися на висококонкурентному ринку.

Сфера комерції; економічна сфера; область купівлі-продажу; світ торгівлі та обміну.

Індустрія є складною та багатогранною сферою, яка охоплює різні сектори та дисципліни. Він включає виробництво, виробництво, розподіл і споживання товарів і послуг. Крім того, він відіграє значну роль в економічному зростанні, створенні робочих місць і технологічному прогресі. Галузь постійно розвивається та адаптується до мінливих вимог ринку та споживчих уподобань. Щоб процвітати в цьому конкурентному середовищі, потрібне поєднання навичок, досвіду та інновацій.

Позиціонування підприємства в галузі є вирішальним аспектом, який слід враховувати.

Технологія стала невід'ємною частиною нашого повсякденного життя, її вплив пронизує всі сфери суспільства. Від зв'язку до транспорту, від охорони здоров'я до розваг, технології революціонізували те, як ми живемо, працюємо та взаємодіємо один з одним. Це принесло незліченні досягнення та інновації, сформувавши світ таким, яким ми його знаємо сьогодні. З кожним днем відбуваються нові прориви та відкриття, розсуваючи межі можливого та відкриваючи безмежні можливості для майбутнього. Оскільки технології продовжують розвиватися та розвиватися безпрецедентними темпами, дуже важливо, щоб ми сприйняли їх, адаптувалися до них і використовували їхню силу для кращого життя людства.

Класифікатор стратегій [7; 68]:

1. Стратегії зосередженого зростання стосуються саме модифікацій продукту чи ринку й не впливають на три інші елементи.

- 1.1. Одним із можливих підходів до посилення присутності на ринку є впровадження стратегії, яка передбачає значні маркетингові зусилля. Ця конкретна стратегія може передбачати горизонтальну інтеграцію, яка передбачає отримання контролю над конкуруючими суб'єктами.

1.2. Розробка стратегій для розширення ринку, зокрема визначення та націлювання на невикористані ринки для відповідного продукту.

1.3. Стратегія розвитку продукту є ключовим фактором стимулювання зростання. Це зростання досягається шляхом створення та продажу нового продукту в рамках усталеного ринку.

2. Для досягнення розширення бізнесу впроваджуються інтегровані стратегії зростання. Ці стратегії передбачають додавання нових структур до підприємства. У випадках, коли концентроване зростання неможливе, фокус зміщується на високоефективний сектор економіки, і використовується стратегія інтегрованого зростання. Це може бути досягнуто шляхом придбання нових об'єктів нерухомості або шляхом внутрішнього розширення.

2.1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції передбачає розширення компанії шляхом придбання постачальників або створення дочірніх структур постачання. Цей підхід має на меті зменшити залежність від постачальників шляхом посилення контролю над ними, таким чином мінімізуючи вплив таких факторів, як коливання цін і умови постачання. Крім того, використання трансфертних цін дозволяє оптимізувати фінансові потоки та результати.

2.2. Однією зі стратегій розвитку підприємства є пряма вертикальна інтеграція. Це передбачає придбання або посилення контролю над структурами системи дистрибуції та збуту. Метою цього є забезпечення підтримки високого рівня якості роботи.

3. Використання диверсифікованої стратегії зростання стає обов'язковим, коли компанія стикається з труднощами щодо своєї здатності розширюватися на конкретному ринку чи галузі з певним продуктом. Основні міркування, які впливають на рішення щодо стратегії диверсифікованого зростання, включають [12; 34] наступне:

- На ринках, де продукти досягли точки насичення або зазнали зниження попиту.

- У випадках, коли фінансові надходження від поточного бізнесу перевищують вимоги, дуже важливо розподілити ці надлишкові кошти таким чином, щоб отримати прибутковий прибуток.

- Заснування нового бізнесу може створити синергетичний ефект.
- Розширення не допускається через антимонопольне регулювання.
- Можливість зниження податків.
- Максимальне використання можливостей персоналу має важливе значення для оптимальної продуктивності.

3.1. Реалізація стратегії цілеспрямованої диверсифікації передбачає вивчення та використання нових шляхів розвитку продукту в рамках поточного бізнесу. Ця стратегія спрямована на використання існуючих ринків і технологій для розширення асортименту пропозицій.

3.2. Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає розширення в межах поточного ринку шляхом впровадження нових продуктів, які вимагають нових технологій. Однак ці нові продукти залишаються пов'язаними з існуючими виробленими товарами через інфраструктуру підприємства, що охоплює ланцюг постачання, продажі, маркетинг і рекламу.

3.3. Стратегія конгломератної диверсифікації передбачає розширення бізнесу шляхом створення та продажу технологічно не пов'язаних продуктів на нових ринках.

4. Стратегії скорочення виробництва. Під час значних економічних коливань, таких як рецесії або тривалі періоди зростання, підвищення ефективності стає обов'язковим. У таких умовах здійснюється свідоме і цілеспрямоване скорочення виробництва.

4.1 Стратегія ліквідації є винятковою обставиною, яка виникає, коли бізнес не може здійснювати свою діяльність.

4.2 Стратегія «збирання врожаю» реалізується в ситуаціях, коли бізнес визнано збитковим і непроданим. Його мета полягає в тому, щоб поступово зменшувати бізнес, поки він не досягне нуля, одночасно генеруючи максимально можливий дохід протягом цього часу.

4.3. Стратегія скорочення, яка особливо використовується диверсифікованими підприємствами, передбачає закриття або продаж підрозділів чи структур з метою перевизначення меж бізнесу. Ця стратегія зазвичай використовується, коли одне конкретне виробництво не інтегроване з іншими. Крім того, він також використовується для отримання коштів для розвитку більш перспективних напрямків у бізнесі.

4.4. Реалізація стратегії скорочення витрат. Виявлення шляхів зниження витрат. Раціоналізація витрат виробництва, підвищення ефективності праці, скорочення чисельності робочої сили, припинення виробництва нерентабельної продукції, закриття непродуктивних об'єктів.

Стратегія цієї організації охоплює загальні керівні принципи, які дозволяють менеджерам приймати взаємопов'язані рішення з кінцевою метою досягнення довгострокових цілей скоординованим і впорядкованим чином. Ці принципи, які можна розділити на чотири окремі групи, служать основою для прийняття рішень в організації. [9;23]

Оцінка діяльності компанії, як у теперішньому, так і в майбутньому, спирається на набір правил. Ці правила охоплюють як якісні, так і кількісні аспекти. Якісний аспект, який часто називають еталоном, допомагає оцінити стандарти та очікування, тоді як кількісний аспект, відомий як завдання, зосереджується на вимірних цілях.

Визначальні чинники у взаємодії компанії з оточенням є надзвичайно важливими. Ці фактори визначають характер продуктів і технологій, які він використовуватиме, цільову аудиторію та місце продажу своїх продуктів, а також методи, які він використовуватиме для досягнення конкурентної переваги. Цю сукупність принципів зазвичай називають стратегією продукту-ринку або бізнес-стратегією.

Правила, які регулюють внутрішні операції та протоколи організації, зазвичай називають організаційною концепцією. Ці правила призначені для встановлення та підтримки відносин, а також для визначення та керівництва процедурами всередині організації.

Набір керівних принципів, які керують повсякденною діяльністю фірми, називають фундаментальними операційними методами. І. Ансофф наголосив на ключових відмінних характеристиках стратегії.

Процес розробки стратегії не завершується негайним впровадженням. Замість цього він зазвичай завершується встановленням головних цілей, досягнення яких сприятиме розширенню та зміцненню репутації компанії.

Для розробки стратегічних проектів необхідно використовувати сформульовану стратегію для проведення ретельних пошуків. Основна мета стратегії пошуку подвійна: по-перше, це допомагає привернути увагу до певних сфер і можливостей, а по-друге, це допомагає усунути інші потенційні варіанти, які не узгоджуються зі стратегічними цілями.

Коли організація досягає бажаних результатів, необхідність у стратегічному підході зникає.

У процесі розробки стратегії неможливо передбачити кожен потенційний результат, який може виникнути під час розробки плану конкретних дій. Як наслідок, потрібно покладатися на загальні та неточні дані щодо різних варіантів, які можуть бути неповними або недостатньо точними.

Коли в процесі розслідування стають доступними конкретні варіанти, з'являються більш точні дані. Однак це може викликати сумніви щодо обґрунтованості початкового стратегічного рішення. Як наслідок, ефективна реалізація стратегії не може бути досягнута без отримання зворотного зв'язку.

6. Хоча може здатися, що стратегії та керівні принципи відбору проектів взаємозамінні, насправді вони є різними сутностями. Орієнтир служить ціллю, яку прагне досягти компанія, тоді як стратегія функціонує як метод, який використовується для досягнення цієї мети. Орієнтири представляють рішення, прийняті на вищому рівні. Отже, стратегія, яка виправдана одним набором контрольних показників, не може вважатися незмінною, якщо контрольні показники організації зазнають змін.

Категоризація стратегії розвитку охоплює низку різноманітних підходів до її встановлення. Стратегію розвитку можна класифікувати за чотирма основними напрямками: стратегії концентрованого зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії диверсифікованого зростання та стратегії скорочення. Кожна з цих орієнтацій також включає відповідні підкатегорії.

1.3. Особливості стратегічного планування у банківській сфері

У сучасному стратегічному плануванні визнається взаємозв'язок між плануванням та різними іншими функціями та діяльністю всередині банку. Це розуміння підкреслює важливість урахування цієї взаємозалежності під час побудови систем планування, інформаційних систем та інших допоміжних підсистем, а також інших процесів і систем усередині банку. Візуальне зображення системи стратегічного планування можна побачити на рис. 1.2.

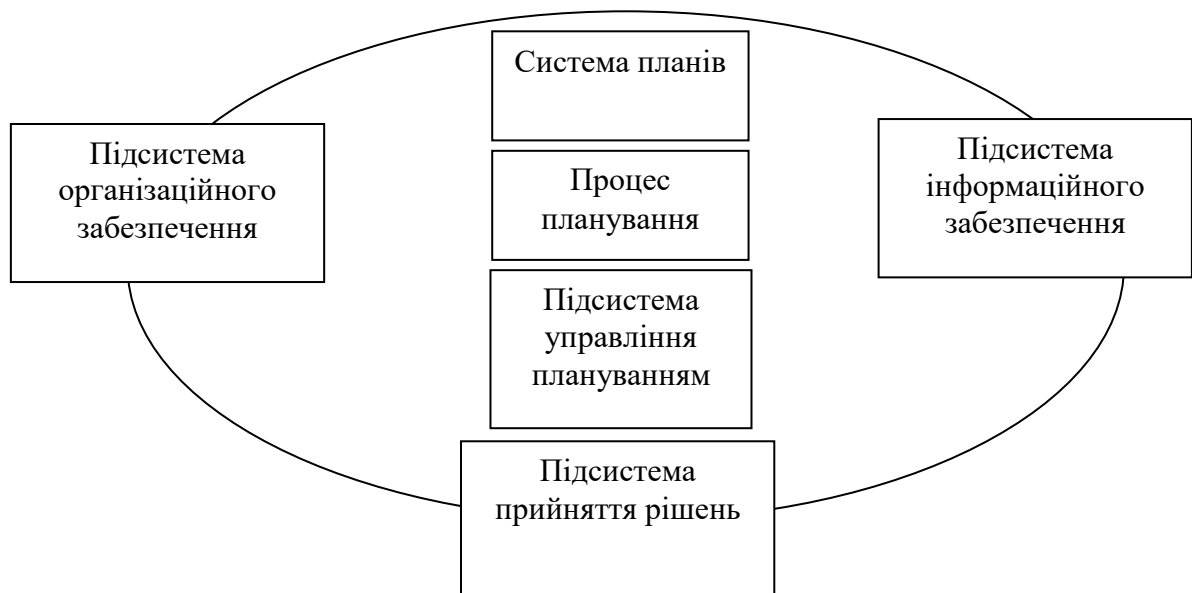


Рис. 1.2. Елементи системи стратегічного планування стратегій

Джерело: сформовано автором

Комплексна структура складається з різних компонентів, а саме набору стратегій, організованої процедури планування, підкомпонента для управління процесом планування та певною мірою трьох додаткових елементів, які охоплюють підсистеми організаційної підтримки, інформаційної підтримки та прийняття рішень. - виготовлення.

У процесі планування виходить система планів, яка є комплексною документацією планових показників за підсумками конкретних часових рамок. Необхідність системи взаємопов'язаних планів виникає через складний характер вирішення складних стратегічних питань. Ці питання охоплюють широкий спектр факторів, таких як наукові, технічні, технологічні та фінансові аспекти, що вимагають залучення та підтримки різноманітних зацікавлених сторін. Оскільки плани відіграють важливу роль у пропонуванні рішень складних проблем, вони мають бути такими ж складними. Отже, спрощеного плану чи його ієрархії недостатньо для вирішення проблем, з якими стикаються сучасні банки.

Натомість він має включати мережу взаємопов'язаних і взаємозалежних індивідуальних стратегій, які охоплюють і враховують різноманітні аспекти складних завдань, які стоять перед банком. Ці стратегії мають охоплювати потенційні рішення, вплив різних груп банківської клієнтури та взаємозв'язки між конкретними елементами цих планів. Існує чотири різні категорії взаємозалежних стратегій, які виконують додаткову функцію відносно комплексного плану [13;95].

З точки зору найближчого майбутнього, головні сфери уваги та запропонований курс дій щодо розвитку та стратегії можна підсумувати таким чином:

Банк, як правило, розробляє комплексну та масштабну стратегію, яка розрахована на понад один рік. Ця стратегія охоплює різні аспекти, включаючи вдосконалення продуктів і послуг, а також просування до запуску нового покоління послуг.

Виробничий план для банку зазвичай охоплює короткостроковий період від одного до двох років. Цей план головним чином зосереджується на поточній діяльності та операціях банку.

Банк розробив чіткі стратегії та ініціативи, які окреслюють конкретні цілі, включаючи просування інноваційних послуг, експансію на неосвоєні ринки, впровадження передових технологій, реструктуризацію організаційної структури шляхом консолідації окремих підрозділів і потенційне злиття з іншими фінансовими структурами. установи. Ці плани є дорожньою картою для зростання та розвитку банку.

Різноманітні взаємопов'язані плани функціонують як відчутні прояви запланованих операцій банку та служать основою для узгодження завдань, цілей і стратегій. Ці типи планів розроблені для того, щоб об'єднати результати планування різних рівнів управління та підрозділів банку, навіть охоплюючи різні періоди часу [45].

Стратегія досягнення загальних цілей та основні напрямки діяльності визначені в плані розвитку банку. Проте перспективний план банку потребує більш детальної деталізації, враховуючи довгострокову перспективу, впровадження нових послуг та використання нових ресурсів. Хоча період планування виробничого плану може відрізнятися, він порівнянний з попереднім планом в інших аспектах. Спеціальні плани або проекти можуть мати різні часові рамки, але вони спрямовані на досягнення конкретного набору цілей і використання обмеженого кола ресурсів.

Система стратегічного планування створює два основних типи планів. Перший тип є центральним результатом системи, але дуже важливо, щоб ці плани ґрунтувалися на існуючому проекті, програмі та виробничих планах. Потім ці плани необхідно перетворити на майбутні виробничі плани та спеціалізовані плани для конкретних проектів. Решта два типи планів також є невід'ємними складовими системи стратегічного планування [25].

Значущість їх змісту дорівнює взаємопов'язаності різних планів, охоплених системою планування. Кожен окремий план повинен містити

адаптивний механізм, який дозволяє банку пристосовуватися до майбутніх обставин, розширювати або, навпаки, скорочувати операції. Ці механізми можуть включати плани придбання інших банків, плани розширення ресурсної бази, які сприяють реалізації головних цілей банку, а також численні інші компоненти, які забезпечують процвітання банку в майбутньому, які потенційно можуть сильно відрізнятись від існуючих обставин.

Щоб забезпечити ефективність складної системи планів, вкрай важливо, щоб процес планування проводився організовано. Однак для невеликих банків або випадків, коли консолідований план може бути досягнутий шляхом простого узагальнення та зв'язування одиничних показників, спеціалізована організація може не знадобитися. Тим не менш, одна з головних переваг планування – це досягнення синергічного ефекту. Тому для того, щоб точно оцінити взаємозв'язки, взаємодії та взаємозалежності між різними елементами, видами діяльності та програмами банку, необхідний певний порядок. Для досягнення синергічного ефекту в плануванні важливо розробити конкретні механізми використання цих оцінок як основи для реалізації переваг, які виникають у результаті взаємодії та взаємозалежності різних планів і підрозділів усередині банку. Принципова модель процесу адаптивного планування містить такі компоненти: попереднє визначення цілей, прогнози зовнішнього середовища, передумови для планування, вибір цілей банку, оцінка альтернатив, формулювання планів і розробка стратегій. Початковий крок у стратегічному плануванні полягає в тому, щоб надати початкову схему цілей банку. Це попереднє визначення служить для встановлення меж майбутніх можливостей і служить точкою відліку для оцінки інформації, необхідної для оцінки цих можливостей. Визначення майбутніх цілей банку може становити значні проблеми, оскільки вимагає мислення незнайомими категоріями, які відрізняються від тих, які використовуються в повсякденній практичній діяльності.

Метою прогнозів є передбачення майбутніх подій, що дозволяє планувальникам створити модель потенційного майбутнього стану навколишнього середовища. Ця модель охоплює соціальні, економічні, політичні, правові та наукові фактори, з якими банк зіткнеться в майбутньому.

Стратегічне планування спирається на припущення, які надають важливу базову інформацію. Ці припущення можуть варіюватися від конкретних деталей, таких як рівень інфляції, до більш широких міркувань, таких як соціальні зміни в фундаментальних цінностях.

На додаток до прогнозів, планові припущення пропонують додаткову інформацію. Ці припущення дозволяють планувальнику побудувати комплексне бачення майбутнього, яке потім може бути використано як основа для оцінки та визначення стратегічних цілей.

Початкова фаза вибору мети передбачає уточнення, розробку та конкретизацію раніше встановлених цілей. Ці головні цілі служать об'єднуючою та спрямовуючою силою для наступних етапів процесу планування.

Після початкової фази наступний крок передбачає визначення та оцінку альтернативних підходів до ефективного використання наявних ресурсів банку для досягнення його цілей [15; 48].

Таким чином, акт оцінки різних варіантів включає прийняття рішення щодо оптимального шляху зростання для банку, беручи до уваги обмеження та обставини майбутнього.

Для ефективного використання методу «витрати-вигоди» необхідно оцінити наявні альтернативи відповідно до заздалегідь визначених цілей. Це гарантує, що вибрані альтернативи відповідають наміченим цілям. Крім того, стратегічне планування спирається на оцінку ризику, невизначеності та цих вищезгаданих альтернатив. Щоб отримати значущу інформацію, оцінка повинна розглядати як те, що потрібно зробити, так і те, що можливо, беручи до уваги заявлені банком цілі та потенційні фактори ризику в майбутньому.

Після визначення цілей і оцінки альтернатив основний акцент на етапі планування робиться на забезпеченні узгодженості цілей і альтернатив, розроблених різними відділами всередині банку, і для різноманітного спектру його операцій. Крім того, вживаються всі необхідні заходи для забезпечення відповідності цих планів головним цілям банку: обрані цілі, альтернативи та дії, необхідні для їх досягнення, документуються в письмовій формі. Отже, цей етап є більш комплексним розвитком попереднього етапу.

У багатьох випадках банки, як правило, зосереджуються насамперед на етапі встановлення планування, нехтуючи іншими важливими кроками. Не меншу увагу необхідно приділяти розробці стратегії реалізації планів. Це включає в себе ретельне вивчення альтернативних підходів до досягнення поставлених цілей за допомогою обраних стратегій і методів. До вибору стратегій і методів слід приділяти такий самий рівень серйозності, як і до вивчення альтернативних шляхів досягнення цілей. Самі плани за своєю суттю втілюють елементи стратегії їх застосування, оскільки враховують альтернативні методи ефективної реалізації. Наприклад, якщо мета полягає в тому, щоб побудувати нову будівлю, план будівництва, безсумнівно, включатиме покроковий опис процесу, такого як вибір відповідного місця та проектування, що в кінцевому підсумку призведе до реалізації рішення щодо побудувати нову будівлю. Іншим важливим фактором є мотивація та поведінка людей, які необхідно враховувати. Одночасно планувальник повинен поставити наступні запити: якою буде відповідь співробітників на цю постанову? Як розробити для них комплексний план, який заохочуватиме їхню активну участь у його успішному виконанні? Наскільки цей план може бути розкритий і на якому етапі? Ця методологія, яка враховує вплив виконання плану на поведінку індивідів, служить для уточнення плану за допомогою стратегії його реалізації. Ця стратегія призначена для нагляду за всіма діями, які випливають із плану, а не лише за розподілом роботи та завдань, що зазвичай вважається основним результатом планування.

Підсистема прийняття рішень. З окреслення процесу планування стає очевидним, що планування нерозривно пов'язане з процесом прийняття рішень щодо цілей і стратегій. Отже, жодна процедура планування не буде справді методичною без систематичного підходу до її найбільш критичної фази прийняття рішень.

Важливо визнати, що процес прийняття планувальних рішень не може бути цілком об'єктивним і системним. Підсистема прийняття рішень має слугувати засобом консолідації суджень і оцінок менеджерів у рамках формального аналізу рішень. Таке поєднання суб'єктивних оцінок і формального аналізу підвищує здатність менеджерів приймати стратегічні рішення в складних обставинах. Формальний аналіз рішень передбачає використання різних моделей рішень, які чітко встановлюють взаємозв'язок між операційною ефективністю банку (наприклад, прибутковістю) і як контрольованими, так і неконтрольованими параметрами, які визначають цей рівень ефективності. Наприклад, модель прийняття рішень може встановити зв'язок між прибутковістю банку та зовнішніми економічними умовами (неконтрольований фактор), а також стратегічними змінними, такими як витрати на рекламу (контрольований параметр).

Моделі такого характеру можуть виступати в якості орієнтирів, коли мова заходить про оцінку та вибір стратегій, програм та інших елементів, які є важливими для прийняття рішень у процесі планування. Використовуючи такі моделі, планувальники можуть менше покладатися на інтуїцію і, меншою мірою, на метод проб і помилок під час прийняття важливих рішень. Включення підсистеми прийняття рішень у систему планування підкреслює той факт, що саме планування є процесом прийняття рішень. Це також підкреслює важливість збору та обробки спеціалізованої інформації для сприяння прийняттю більш обґрунтованих рішень. Вирішальну роль у цьому процесі відіграє підсистема інформаційного забезпечення. Багато невдач у плануванні можна пояснити відсутністю необхідної інформації для планування та баз даних, які можуть служити основою для прийняття рішень.

У багатьох випадках інформація, що обробляється в банківських інформаційних системах, має переважно описовий та історичний характер, зосереджуючись на минулій діяльності підрозділів організації. Значна частина цієї інформації застаріла і відноситься лише до минулого. Для того, щоб інформація була цінною в контексті стратегічного планування, вона має бути орієнтована на майбутнє та зосереджена на конкретних факторах у середовищі та конкуренції, які матимуть найбільший вплив на майбутні перспективи банку. Можна візуально представити вміст бази даних у схематичному вигляді, підкреслюючи його інтеграцію з різними елементами процесу планування, а також його кореляцію з різними джерелами інформації про планування, як показано в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Інформаційна основа стратегічного планування

Область появи інформації	Бази даних планування	Планова процедура
Внутрішня економічна інформація	Тенденції і прогнози національного та світового розвитку	Дослідження тенденцій в економіці, прогнозування зовнішнього середовища
Міжнародна економічна інформація		
Інформація для внутрішнього користування	Умови конкуренції: - фінансові умови; - доля на ринку; - основні принципи; - технічні переваги	Оцінка конкурентних умов: - оцінка основних конкурентів по кожній з груп послуг; - співвідношення сильних та слабких сторін банків конкурентів
Рішення	Сформулювати стратегію конкурентної боротьби для банківських продуктів та послуг	Оцінка можливостей та способів входу в нові напрямки

Джерело: сформовано автором

Обробляти величезні обсяги запланованих даних без попередньої їх систематичної організації є природною неможливістю. Процес організації планових даних вимагає створення дорогих комп'ютерних систем. Зокрема, це вимагає пошуку відповідей на такі запитання: яка інформація потрібна? Де можна отримати дані? Хто відповідатиме за збір даних? Як будуть збиратися дані? Хто буде відповідати за аналіз та інтерпретацію даних? Який найбільш економічно ефективний підхід до зберігання зібраної інформації, гарантуючи, що вона залишається легкодоступною в майбутньому? І, нарешті, як отриману інформацію можна швидко поширювати серед призначених користувачів?

Підсистему організаційної підтримки можна розділити на різні профілі, кожен з яких має різний розподіл функцій стратегічного планування між підрозділами банку. Ці профілі можуть складатися з різних комбінацій, утворюючи наступне:

Служба централізованого планування відіграє життєво важливу роль у формулюванні та реалізації комплексних довгострокових стратегій.

Вирішальну послугу у сфері планування надає служба централізованого планування. Ця послуга допомагає різним організаційним підрозділам у довгостроковому плануванні.

Одним із шляхів вирішення питання довгострокового планування в банку є децентралізація планових повноважень. Це передбачає покладання відповідальності за формування перспективних планів на керівників підрозділів банку, які відповідають за їх виконання. Коли справа доходить до питань «організації, придатної для стратегічного планування», основні міркування зазвичай зосереджуються на тому, чи повинен підрозділ планування бути лінійним чи штатним підрозділом, і чи служба довгострокового планування повинна бути пов'язана з корпоративним рівнем чи з підрозділів одночасно. Щоб вирішити ці проблеми, потрібен інноваційний підхід.

Стратегічна модель розвитку включає створення та реалізацію алгоритмів дій, взаємопов'язаних як у просторі, так і в часі, з метою досягнення стратегічних цілей.

Численні моделі стратегічного планування були сформульовані в рамках економічної теорії, і всі вони ґрунтуються на фундаментальній моделі, створеній Гарвардською школою бізнесу та згодом модифіковані І. Ансоффом і Г. Штайнером. Хоча фундаментальні принципи цих моделей залишаються незмінними, відмінності полягають насамперед у рівні їх складності.

Фінансова стратегія зосереджується на аналізі фінансових операцій, забезпеченні балансу між прибутками та витратами, а також визначенні розподілу коштів і напрямків зростання капіталу.

Модель І. Ансоффа наголошує на обміні інформацією на всіх етапах реалізації стратегічного плану, забезпечуючи безперервність його виконання. З іншого боку, модель Х. Штайнера спирається на теоретичні принципи Гарвардської школи та моделей Ансоффа, але має більше теоретичне, ніж практичне значення. Він розширює й уточнює процес стратегічного планування, встановлюючи чітку послідовність етапів, які охоплюють як середньострокове, так і короткострокове планування.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО БАНКУ

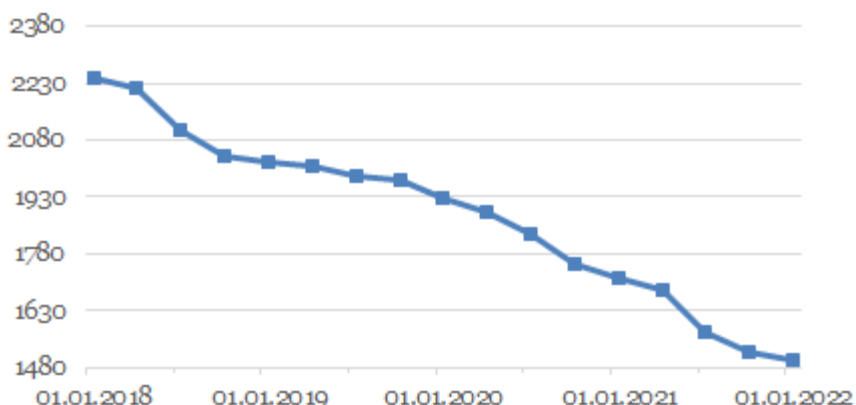
2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із найбільш процвітаючих універсальних банків України, приділяючи особливу увагу обслуговуванню роздрібного та, певною мірою, корпоративного сектору.

У березні 1992 року відбулося відкриття банку. Наразі банк перебуває у повній державній власності, власником якого є держава. Управління корпоративними правами банку від імені держави покладається на Кабінет Міністрів України. Крім того, Кабінет Міністрів також є вищим органом управління Національного банку.

АТ КБ «ПриватБанк» має ліцензію НБУ на здійснення комерційної діяльності та надання різноманітних послуг як фізичним, так і юридичним особам.

З початку 2022 року в Україні налічується 1497 відділень банку. Важливо підкреслити той факт, що лише за 2018 рік відбулося скорочення на 222 відділення, а за останні 5 років кількість відділень зменшилась на значну кількість – на 746 установ (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Динаміка кількості відділень ПриватБанку
протягом 2018-2022 років**

Джерело: на основі даних НБУ [16]

У місті Кропивницький розташована філія АТ КБ «ПриватБанк». Відділення діє згідно з положеннями, визначеними Кропивницьким регіональним управлінням, відповідно до законодавства України, зокрема законів «Про банки і банківську діяльність» та «Про господарські товариства».

Відповідно до чинного законодавства, АТ КБ «ПриватБанк» бере на себе повну відповідальність за операції, які проводяться кожним своїм відділенням. Основним показником їх ефективності є показник прибутковості.

Кропивницьке регіональне управління АТ КБ «ПриватБанк» пропонує широкий спектр банківських та фінансових послуг, а також займається різноманітною діяльністю, визначеною Положенням та офіційними ліцензіями.

Враховуючи те, що КРУ АТ КБ «ПриватБанк» не має статусу юридичної особи та здійснює всі свої операції від імені банку, в межах своїх повноважень вбачається за необхідне здійснити комплексну оцінку фінансового стану банківської установи. установи в цілому, а також оцінка рівня фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк».

Станом на 1 січня 2023 року АТ КБ «ПриватБанк» був лідером банківського сектору, випереджаючи інші фінустанови за кількома ключовими показниками.

Ці показники включають загальні активи, які склали 582,85 млрд грн, а також значну суму залучених коштів клієнтів на загальну суму 321,71 млрд грн. Крім того, банк похвалився вражаючими показниками за гривневими коштами фізичних осіб – 192,58 млрд грн та валютними коштами фізичних осіб – 2,60 млрд доларів. Крім того, АТ КБ «ПриватБанк» продемонстрував значні успіхи в обслуговуванні фінансових потреб юридичних осіб із залученням коштів на загальну суму 95,09 млрд грн. Нарешті, банк закріпився на другому місці за обсягом виданих кредитів із значним обсягом 70,19 млрд грн.

На наступному етапі наша увага буде зосереджена на дослідженні поточного механізму, який використовує АТ КБ «ПриватБанк» для підтримки фінансової стабільності. Враховуючи унікальну природу банківської установи, логічно підійти до цього аналізу з точки зору управління банківськими ризиками. Такий підхід є виправданим, оскільки банківські ризики, будучи внутрішніми факторами, справляють найбільш істотний вплив на формування подальшої стратегії розвитку банку.

Система управління ризиками АТ КБ «ПриватБанк» у широкому сенсі спрямована на встановлення чіткого розмежування обов'язків, прав і відповідальності між різними підрозділами та органами управління. Її метою є сприяння ефективному впровадженню практик управління ризиками, як це передбачено Статутом (Дод. А). Крім того, ця система забезпечує відокремлення процесу оцінки ризику від процесу прийняття рішень щодо пом'якшення наслідків, пов'язаних з ризиком.

В АТ КБ «ПриватБанк» діє система управління ризиками, яка охоплює кілька ключових напрямів. Ці сфери включають Наглядову раду (Дод. Б), Комітет з аудиту та ризиків Наглядової ради, Комітет з управління, Кредитний комітет, Комітет з питань управління активами та пасивами, Внутрішній аудит, Блок підрозділів з питань управління ризиками, Підрозділ Compliance, Казначейство, Департамент аналізу активів, зобов'язань та інвестицій, Бек-та Мідл-офіс та Бізнес-підрозділи, що безпосередньо приймають ризики, а також бізнес-підрозділи, відповідальні за пряме прийняття ризиків.

Для глибшого розуміння системи управління фінансовими ризиками АТ КБ «ПриватБанк» доцільно розглянути механізми управління окремими видами ризиків. До них належать кредитний ризик, валютний ризик, ризик процентної ставки та ризик ліквідності.

Для ефективного управління кредитним ризиком необхідно регулярно оцінювати спроможність позичальників виконувати свої зобов'язання щодо повернення кредиту та сплати відсотків. Це передбачає постійну перевірку

якості кредитного портфеля, коригування кредитних лімітів, отримання застави та проведення ретельної оцінки та переоцінки зазначеної застави. Уся актуальна інформація щодо поточного стану кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» представлена в комплексних звітах.

Крім того, з метою забезпечення постійного нагляду за кредитними ризиками АТ КБ «ПриватБанк» займається оцінкою та управлінням проблемної заборгованості на різних етапах її виникнення та вирішення. Ця оцінка охоплює такі фактори, як сума боргу, наявність застави та її поточний стан, ймовірність і намір погасити позику, а також нараховані відсотки. Отже, для вирішення проблемної заборгованості реалізуються наступні етапи:

- Завдання передбачає контроль і дотримання графіка платежів, а також оперативне інформування клієнта про порушення або невідповідності.
- Для налагодження ефективної комунікації з клієнтами можна використовувати різні способи, такі як телефонні дзвінки, SMS та IVR-повідомлення, а також надсилання листів про прострочення платежів, які перевищили період від 1 до 90 днів.
- Здійснення низки заходів з метою вирішення проблеми заборгованості шляхом добровільного погашення заборгованості.
- Ініціювання судової процедури стягнення непогашеної заборгованості шляхом подання претензії та подання позову.

Основні інструменти управління боргом АТ КБ «ПриватБанк» охоплюють низку стратегій. До них належать розповсюдження небажаних повідомлень, використання SkipTracing для збору додаткової інформації про клієнтів, використання системи автоматичного списання боргів Debt Collect, впровадження заходів з реструктуризації, видалення заборгованості з балансу, аутсорсинг операцій, участь у факторингу та участь у заставі операції.

Основною валютою АТ КБ «ПриватБанк» поряд з доларами США та євро є українська гривня. З огляду на це, суттєвою метою стратегічної

політики АТ КБ «ПриватБанк» є ефективне управління процентним ризиком. Це робиться для захисту від потенційних фінансових втрат, спричинених коливаннями процентних ставок.

Банківська установа може зазнати фінансових втрат у результаті коливань процентних ставок, які впливають як на її активи, так і на пасиви. Особливо це помітно, коли кредити видаються з фіксованою відсотковою ставкою, яка відрізняється від сум і умов зобов'язань, які також підпадають під фіксовану відсоткову ставку.

Для забезпечення послідовного контролю за процентною політикою в АТ КБ «ПриватБанк» створено Комітет з управління активами та пасивами. Цей комітет відповідає за моніторинг та регулювання процентного ризику за допомогою методології GAP. В їх функціональні обов'язки входить постійний нагляд і контроль.

Фундаментальна концепція, яка лежить в основі GAP, полягає в розрізненні активів і пасивів. Ця різниця, у свою чергу, сильно реагує на коливання процентної ставки протягом певних періодів часу.

Відчутним результатом проведення GAP-аналізу є оцінка того, як коливання процентних ставок впливають на чистий процентний дохід АТ КБ «ПриватБанк».

Одним із широко використовуваних методів є стрес-тестування, яке зосереджується на оцінці процентного ризику. Основною метою цього аналізу є визначення обставин, за яких банківська установа може зазнати потенційних збитків. Вкрай важливо визначити величину цих потенційних збитків.

Процес стрес-тестування передбачає аналіз того, наскільки чистий процентний дохід чутливий до коливань процентних ставок. Цей аналіз припускає, що процентні ставки збільшаться або зменшаться на певний відсоток. АТ КБ «ПриватБанк» стикається з ризиком дострокового погашення через надання кредитів як з фіксованою, так і зі змінною процентною ставкою. Ці позики позичальники можуть повертати протягом

тривалого періоду часу. Таким чином, прибуток і капітал АТ КБ «ПриватБанк» не зазнають суттєвого впливу, оскільки ці кредити обліковуються за амортизованою вартістю. Сума дострокового погашення дорівнює або дуже близька до амортизованої вартості позик і авансів клієнтам.

В частині управління ризиком ліквідності першочерговим стратегічним завданням АТ КБ «ПриватБанк» виступають такі кроки:

- однією зі стратегій контролю обсягу залучених коштів є створення диверсифікованої ресурсної бази та встановлення обмежень на концентрацію коштів.
- метою є зниження ризику, пов'язаного з ліквідністю, шляхом забезпечення значного запасу ліквідних активів, які відповідають стандартам високої якості.
- поставлене завдання полягає в підтримці показників ліквідності на рівні, що перевищує встановлені нормативи, тощо.
- кошти, надані юридичними та фізичними особами, є постійним та надійним джерелом підтримки АТ КБ «ПриватБанк». Ці кошти сприяють створенню стабільного фінансового фундаменту та розширенню ресурсу канали.

Отже, можна зробити висновок, що в АТ КБ «ПриватБанк» створено середовище, яке сприяє ефективному управлінню фінансовою стабільністю.

На наступному етапі доцільно провести комплексну перевірку фінансового стану з використанням фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» (Дод. В - Ж).

2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності банку

Ефективне управління активами та пасивами є основою регулювання рівня фінансової стійкості банківської установи. Важливо визнати внутрішній взаємозв'язок між цими двома компонентами.

Взаємодоповнюваність активних і пасивних операцій є найважливішим інструментом забезпечення фінансової стабільності банківської установи. Цей інструмент враховує гнучке управління активами та пасивами установи.

Коли справа доходить до такої ситуації, вкрай важливо, щоб управління активами базувалося на портфельній стратегії. Метою цієї стратегії є отримання максимально можливого доходу, а також зниження рівня ризику. Це робиться для того, щоб забезпечити фінансову стійкість банківської установи. Важливо підкреслити, що основою фінансової стабільності банківської установи є наявність активів найвищої якості.

Розглядаючи структуру активів, дуже важливо вивчити кредитний портфель, оскільки він представляє більшість цих активів. Цей аналіз має бути зосереджений на диверсифікації, якості та прибутковості кредитного портфеля. Якісний аспект активів відіграє ключову роль у визначенні фінансової стійкості банківських установ. Однак важливо зазначити, що НБУ наразі не вживає регуляторних заходів щодо якості активів. Як наслідок, класифікувати банки за рівнем якості активів на активні та проблемні установи неможливо.

Отже, це призводить до спостереження, що фінансові установи, які були офіційно визнані проблемними, володіють активами нижчої якості у своїй структурі, що робить їх повернення неможливим. Як показують емпіричні дані, нерідко вітчизняні банки перебувають у стані тривалого фінансового відновлення без будь-яких відчутних результатів.

Вкрай важливо проводити регулярний моніторинг якісного складу активів.

Інформація, наведена в табл. 2.1, є суттєвим доказом відсутності дебіторської заборгованості, відстрочених податкових активів та інвестиційної нерухомості в АТ КБ «Приватбанк». Це є прикладом здатності банку ефективно розподіляти свої активи, водночас керуючи підвищеним ризиком. Крім того, він відповідає встановленим критеріям фінансової стабільності в банківській галузі, яка зараз переживає значне зростання. Слід

зазначити, що понад 50,0% кредитного портфеля АТ КБ «Приватбанк» складають інвестиційні цінні папери, які відносяться до низькоризикових активів. Крім того, важливо підкреслити, що частка основних засобів і нематеріальних активів є відносно незначною, збільшившись з 1,31% у 2018 році до 1,51% у 2022 році. Це вказує на високий рівень активів та їх відповідність загальній фінансовій стабільності банківської системи. установа.

Інформація, наведена в табл. 2.1, показує, що загальні активи АТ КБ «Приватбанк» у 2022 році досягли 401 296 млн грн, демонструючи примітне зростання на 57,5% порівняно з 2018 роком.

Таблиця 2.1

Активи АТ КБ «Приватбанк» у 2018-2022 роках, млн. грн.

Активи	Період, роки					Відносне відхилення 2022/2018 рр.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	25296	27360	45894	49911	52835	108,9
Заборгованість банків	4516	-	27118	25059	26243	481,1
Кредити та аванси клієнтів	38335	50140	59544	55021	68218	78,0
Інвестиційні цінні папери:	161012	180081	152157	221661	222277	38,0
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	34336	86244	84680	100750	93096	171,1
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	90354	79299	66602	119196	129074	42,9
- за амортизованою собівартістю	36322	14538	875	1715	107	-99,7
Поточні податкові активи	184	184	2257	6660	9978	5322,8
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію/інвестиції в дочірні компанії	30	30	155	30	30	-
Інвестиційна нерухомість	579	3340	3379	2933	1989	243,5
Активи з права користування	-	-	1716	1748	1288	збільшення в 1288 разів
Основні засоби та нематеріальні активи	3326	3793	4764	5894	6074	82,6
Інші фінансові активи	490	2743	2210	3448	2644	439,6
Інші активи	9652	8899	9285	8900	9713	0,6
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя	11268	1361	1244	1228	-	зменшення в 11268 разів
Активи, утримувані для продажу	117	117	-	32	7	-94,0
Всього активів	254805	278048	309723	382525	401296	57,5

Джерело: розраховано на річних звітів АТ КБ «Приватбанк» [31]

За 2022 рік борг банку зріс на 27 539 млн грн, а поточні податкові активи зросли на 9 794 грн. мільйон. І навпаки, обсяг інвестиційних цінних паперів за амортизованою вартістю зменшився на 36 215 млн грн, що свідчить про потенційне уповільнення інвестиційної активності порівняно з показниками 2018 року.

Отже, підвищення рівня активів банківської установи благотворно впливає на збереження фінансової стабільності. Цього можна досягти шляхом збільшення частки функціональних активів при одночасному зменшенні кількості неексплуатаційних і проблемних активів.

Для попередження настання кризового стану внаслідок володіння неякісними активами банківським установам вкрай необхідно першочергово сформувати резервний фонд, який гарантує можливість вести активну діяльність на рівні, що забезпечує нормальне функціонування.

У цьому сценарії величина резервного фонду відіграє захисну роль.

На наступних етапах ми переходимо до перевірки пасивів (ресурсів) АТ КБ «Приватбанк» з метою оцінки рівня фінансової стійкості.

Свою ресурсну базу АТ КБ «Приватбанк» черпає з різноманітних джерел. До них належать кошти, що зберігаються як на поточних, так і на чекових рахунках, а також на строкових депозитах. Крім того, банк видає депозитні сертифікати та векселі юридичним особам. Залишки коштів на депозитних та поточних рахунках фізичних осіб додатково поповнюють ресурсну базу банку.

Основою успішної діяльності банківської установи є її стабільна ресурсна база. Ця стабільність досягається за рахунок певного рівня диверсифікації, що дозволяє установі залучати грошові ресурси з різних джерел і підтримувати баланс своїх активів. Цей баланс повинен зберігатися в межах визначених термінів і процентних ставок.

Для того, щоб оцінити ступінь диверсифікації відповідальності, необхідно враховувати ряд факторів, що стосуються розподілу депозитів на

основі географічних і галузевих ознак, їх розмірів і категорій, а також тривалості залучення, серед інших критеріїв.

При проведенні аналізу зобов'язань надзвичайно важливо зосередитися на вивченні строкових депозитів, зроблених невеликими вкладниками або обраною групою великих клієнтів.

Виникнення невеликого ризику може виникнути лише в разі раптового вилучення коштів. Тому доцільно передбачити в договорі з вкладниками положення про можливість коригування процентних ставок за вкладами. Це ґрунтується на тому факті, що ринкові відсоткові ставки піддаються постійним коливанням через об'єктивні фактори.

Значну роль відіграють міжбанківські кредити, які характеризуються короткостроковістю та епізодичністю.

Ринок міжбанківських кредитів становить значний рівень ризику, що негативно впливає на прибутковість банківської установи.

Вивчаючи фінансову звітність банку, важливо оцінити взаємозв'язок між нестабільними джерелами кредитування, включаючи міжбанківські позики. Крім того, не менш важливо враховувати співвідношення боргу до власного капіталу для векселів, випущених банком. Це пояснюється тим, що під час фінансових негараздів власники векселів прагнуть швидко повернути свої інвестиції, що ускладнює отримання нових векселів, подібно до отримання міжбанківських позик.

Іншим значним джерелом залишків є рахунки лоро, відкриті в банках-кореспондентах як у національній, так і в іноземній валюті.

Залишки на рахунках лоро є унікальним активом через постійний ризик передчасного зняття вкладів. Цей ризик виникає через постійну потребу банківських установ дотримуватися правил обов'язкового резервування.

У процесі роботи з зобов'язаннями банку вкрай важливо зосередитися на управлінні індивідуальними рахунками, оскільки саме цей аспект потребує найбільшої кількості часу та зусиль.

На основі практичних свідчень було помічено, що банківська установа може відшкодувати свої витрати, лише якщо кошти, отримані від фізичних осіб, перевищують 10% її зобов'язань, але не повинні перевищувати капітал установи. Це положення має вирішальне значення для захисту інтересів фізичних осіб та підтримки фінансового резерву для потенційних відрахувань до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Отже, частина коштів установи вилучається з обігу. Навпаки, у разі значного погіршення фінансового стану установи до такої міри, що вона не може відшкодувати вкладникам, Фонд може втрутитися та використати свої ресурси. Цей механізм, зрештою, створює відчуття впевненості та довіри до банківських установ.

Далі, вважаємо за доцільне, перейти безпосередньо до вивчення змін у зобов'язаннях банківської установи (табл. 2.2).

Дані, наведені в табл. 2.2, наочно ілюструють суттєве зростання зобов'язань АТ КБ «Приватбанк» з 2018 по 2022 рік. Зокрема, відбулося збільшення на 146 491 млн грн. Це значне зростання можна пояснити різними факторами та показниками, які зазнали помітних змін. Відбулося зростання клієнтської заборгованості на загальну суму 112 553 млн грн. Додаткові фінансові зобов'язання зросли на 2 011 млн грн. Приріст нефінансових зобов'язань склав 2 808 млн грн. Було збільшено резерви переоцінки будівель на 3,344 млн грн.

Слід взяти до відома наведену вище інформацію, яка свідчить про те, що АТ КБ «Приватбанк» прагне заманити клієнтів шляхом заохочення їх до внесення коштів на рахунки та вкладення. Це дуже ефективна стратегія, яку використовує банк.

Зростання резервів та інших коштів АТ КБ «Приватбанк» свідчить про розширення обсягів його операцій і, як наслідок, збільшення кредитного портфеля банку.

Таблиця 2.2

Пасиви АТ КБ «Приватбанк» у 2018-2022 роках, млн. грн.

Пасиви	Період, роки					Відносне відхилення (2022/2018), разів
	2018	2019	2020	2021	2022	
Заборгованість перед НБУ	12394	9817	7721	-	-	зменшення в 12394 разів
Заборгованість перед банками та іншими організаціями	234	195	201	2	3	-98,7
Кошти клієнтів	212750	231055	240621	312708	325303	52,9
Зобов'язання орендаря з лізингу	-	-	1748	1855	-	-
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	106	136	121	146	159	50,0
Інші фінансові зобов'язання	1759	2249	1522	2907	3770	114,3
Резерви та нефінансові зобов'язання	2638	3132	3260	12082	5446	106,4
Всього зобов'язань	230012	246584	255194	329700	334681	45,5
Акціонерний капітал	206060	206060	206060	206060	206060	0,0
Емісійний дохід	23	23	23	23	23	0,0
Резерв переоцінки будівель	747	687	614	689	4091	447,7
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів	(479)	(3303)	(1274)	(2937)	-	зменшення в 479 разів
Результат від операцій з акціонером	12174	12174	12174	12174	12174	0,0
Загальні резерви та інші фонди	6211	6211	6850	8481	9696	56,1
Накопичений дефіцит	(199943)	(190388)	(169918)	(171665)	(157247)	-21,4
Всього капіталу	24793	31464	54529	52825	66615	168,7
Всього зобов'язань та капіталу	254805	278048	309723	382525	401296	57,5

Джерело: розраховано на річних звітів АТ КБ «Приватбанк» [31]

На підставі проведених досліджень можна впевнено стверджувати, що сприятлива динаміка показників є свідченням успішної реалізації політики менеджменту АТ КБ «Приватбанк». Це, безсумнівно, прокладе шлях для подальшого зростання та стабільності банку в майбутньому.

Як загальне зауваження, можна стверджувати, що головна мета будь-якої банківської установи виходить за межі її соціальної ролі та включає гонитву за фінансовою вигодою.

Важливість підтримки стабільного фінансового стану для банківської установи важко переоцінити. Це не тільки впливає на саму установу, але й

має широкі наслідки для всієї країни. Неплатоспроможність одного банку може викликати ланцюгову реакцію, що призведе до банкрутства інших суб'єктів господарювання та дестабілізації грошово-кредитної системи в цілому.

Таким чином, розробка ефективних підходів до управління фінансовими потоками в банківських установах та визначення ринкових стратегій є надзвичайно важливими як для установ, так і для країни. Серед цих підходів ефективне управління власним капіталом виділяється як один із найважливіших факторів забезпечення прибуткової діяльності банківської установи. Тому доцільно вивчити динаміку таких показників (табл. 2.3).

Переглядаючи табл. з 2018 по 2022 рік, важливо підкреслити, що у 2020 році відбулося значне зростання величини процентних доходів, що на суму додаткових 12 430 мільйонів гривень порівняно з 2018 роком. Крім того, помітно зменшилися процентні витрати, досягнувши -6755 млн. грн. Отже, можна зробити висновок, що чистий процентний дохід за аналізований період зріс у 4,8 раза, досягнувши на кінець 2022 року 29 317 млн грн.

Суттєво зріс дохід від платежів та комісій АТ КБ «ПриватБанк», який склав 28 946 млн грн. Це означає відносне збільшення в 5,8 рази. Відповідно, витрати на платежі та комісії також суттєво зросли – у 3,9 рази порівняно з 2022 та 2018 роками.

Вирішальним показником ефективності діяльності банківської установи є розмір сукупного доходу.

Протягом досліджуваного періоду відбулося помітне зростання загального доходу, який зріс з -24 930 млн грн у 2018 році до 33 232 млн грн у 2022 році. Це становить значну різницю в 58 162 млн грн.

Таблиця 2.3

**Дослідження динаміки показників звіту про фінансові результати
АТ КБ «Приватбанк» у 2018-2022 роках, млн. грн.**

№	Стаття звіту	Період, роки					Абсолютне відхилення (2022/2018), млн. грн.
		2018	2019	2020	2021	2022	
1	Процентні доходи	24485	30754	33841	33563	36915	+12430
2	Процентні витрати	(-18374)	(-14002)	(-14174)	(-11961)	(-6755)	-11619
3	Доходи за виплатами та комісійними	6111	19590	24575	27649	35057	+28946
4	Витрати за виплатами та комісійними	(-3017)	(-4402)	(-6386)	(-8888)	(-11840)	+8823
5	Чистий процентний дохід	6111	16752	19667	21602	29317	+23206
6	Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності	(-12235)	10663	19663	19831	28461	+40696
7	Прибуток до оподаткування	(-23895)	12789	32609	24296	35067	+58962
8	Чистий прибуток за рік	(-23914)	12798	32609	22302	35050	+58964
9	Інші сукупні доходи (витрати)	(1016)	(1874)	1974	(1549)	(1818)	-802
10	Всього сукупних доходів за рік	(-24930)	10924	34583	22753	33232	+58162

Джерело: розраховано на основі річних звітів АТ КБ «Приватбанк» [31]

Загальний дохід АТ «КБ «Приватбанк» у 2020 році склав 34 583 млн грн, що є найвищим фінансовим досягненням за останні п'ять років.

За досліджуваний період АТ КБ «ПриватБанк» зазнав зростання загального доходу. Це збільшення можна пояснити зростанням як чистого процентного доходу, так і доходу від платежів і комісій. Незважаючи на незначне зростання процентних витрат і витрат, пов'язаних з платежами та комісійними, загальний дохід банку мав тенденцію до зростання.

Важливо відзначити, що за останні п'ять років АТ КБ «ПриватБанк» зафіксував значне зростання чистого прибутку. Приріст становить 58 964 млн

грн, що робить його одним із найефективніших фінансових результатів серед банківських установ України.

Важливо визнати, що банківська галузь працює з високим рівнем ефективності та генерує значні фінансові прибутки для уряду.

2.3. Особливості реалізації стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

Ринкова влада постачальників у сфері банківських послуг немає великої сили, оскільки вони представляють, переважно, аналогічну продукцію. Приват банк має право вибрати будь-яку компанію з більш розумною ціною та гідною якістю, він має широкий вибір постачальників. Приват банк проводить конкурси на постачання обладнання, що підтверджує мінімальну владу постачальників.

Ринкова влада споживачів показує, якою мірою покупці можуть вплинути на організацію. На ринку банківських послуг основними споживачами вважаються фізичні та юридичні особи: акціонери, вкладники, позичальники, векселетримачі.

На наш погляд, АТ КБ «ПриватБанк» має значну клієнтську базу у всіх сегментах та у всіх регіонах країни. Слід зазначити, що влада споживачів – мінімальна. Приват банк забезпечує перекази пенсій, нарахування заробітної плати, проводить платежі з оплати комунальних платежів.

Конкурентами АТ КБ «ПриватБанк» є комерційні банки, такі як Моно банк, Ощад Банк, Альфа-банк, Райффайзенбанк, та інші, які надають стандартні банківські послуги. Проте реальна конкуренція цьому ринку простежується мало. У разі конкуренції із боку приватних банків, вона неспроможна вплинути негативно на функціонування АТ КБ «ПриватБанк».

Рівень конкурентної боротьби - мінімальний. Незважаючи на недосяжність АТ КБ «ПриватБанк», вигідніші ставки за кредитами приватних банків можуть забрати клієнтів.

Загроза появи товарів-замінників АТ КБ «ПриватБанк», як було помічено, надає практично унікальні послуги та продукції зі своїми відмітними характеристиками, тому існує дуже низький рівень загрози із боку товарів замінників.

Загроза появи потенційних новачків на ринку. Оцінити цей пункт можна з допомогою оцінки висоти бар'єрів входу чи інакше з погляду складності потрапляння ринку банківських послуг. Щоб розпочати бізнес у цій сфері, потрібно мати суттєвий початковий капітал, отримати ліцензію – все це так чи інакше ускладнює вхід на ринок. Таким чином Приват банк спокійно ставиться до утворення нових банків.

Таким чином, оцінивши всі перераховані вище конкурентні сили, можна сказати, що на даний момент АТ КБ «ПриватБанк» не загрожує високий рівень загрози з боку постачальників, споживачів, товарів-замінників, потенційних новачків і рівень найбільш конкурентної боротьби відносно мінімальний. Але все ж таки Приват банку є над чим працювати і чого прагнути.

Розглянемо реалізацію стратегії АТ КБ «ПриватБанк».

Реалізація Стратегії здійснюватиметься за повної інтеграції передбачених у її рамках заходів у всі управлінські процеси та системи банку: бізнес-планування, проектне управління, системи мотивації та управління ефективністю діяльності керівників. Постійний фокус на досягненні запланованих результатів та перевірка відповідності отриманих результатів плановим будуть також забезпечені за рахунок додаткових процедур моніторингу та актуалізації. Для реалізації та досягнення стратегічних цілей має бути розроблений набір стратегічних ініціатив. Для всіх стратегічних ініціатив потрібна наскрізна пріорітезація, яка визначає порядок виділення ресурсів, моніторингу та контролю за їх реалізацією, послідовність та строки реалізації, внаслідок чого формуються «дорожні карти» реалізації стратегій блоків та банку в цілому. Даний набір ініціатив буде основою для формування портфеля проектів банку, а КПЕ та ключові

віхи проектів та програм будуть включені до системи мотивації та оцінки результатів діяльності відповідних керівників банку.

Моніторинг реалізації Стратегії в цілому, а також її актуалізація повинні здійснюватися в рамках процедури бізнес-планування. Також на щомісячній основі повинні проводитися моніторинг стану портфеля проектів і програм банку. На кожен календарний рік правлінням повинно бути визначено 10 найбільш пріоритетних програм у рамках стратегії, які будуть предметом особливої уваги і правил і квартално розглядатися на його засіданнях. За результатами моніторингу в разі необхідності повинні прийматися рішення щодо актуалізації та внесення корективів у відповідні плани проектів. Реалізація стратегії повинна відбуватися в рамках чотирьох основних етапів, на кожному з яких завдання розвитку банку повинні реалізовуватися комплексним способом. Таким чином, реалізація кожного з етапів повинна забезпечити перехід системи Приват банку в якісно новий стан, що дозволяє використовувати нові інструменти і методи ведення бізнесу і при цьому забезпечувати безперервність і стабільність роботи Банку.[37]

Перший етап включає заходи, які можуть бути здійснені невідкладно і незалежно від інших напрямків діяльності. До них відносяться «швидко реалізовані ініціативи» — проекти, що дозволяють отримати значну економічну вигоду в короткостроковому періоді при мінімальних фінансових і тимчасових витратах на їх реалізацію, пілотні проекти за чергою направлення, формування апарату управління реалізацією стратегій.

Другий етап передбачає впровадження відносно автономних змін, які не потребують складних перетворень у підтримуваних функціях (інформаційні технології, операційна модель, система управління ризиками) або серйозних змін в інфраструктурі.

За підсумками третього етапу має бути завершено впровадження основних змін у підтримуваних функціях, завершено плановані інфраструктурні зміни, а також реалізовано більшість ініціатив, передбачених національною стратегією [43].

У ході четвертого етапу, завершення якого складається з закінченням терміну дії стратегії, має бути остаточно завершено впровадження всіх елементів стратегії, а також проведена остаточно відладка та вихід на «проектну потужність» нової системи та моделей роботи.

Для кожного етапу перетворення необхідно сформувати детальний план робіт (часові рамки, ключові дати, взаємозалежність), визначити основні та проміжні цілі показники успіху (як зовнішні, так і внутрішні: наприклад, доля ринку, витрати, виручка, доля операцій у віддалених каналах), оцінити необхідне ресурсне забезпечення для реалізації змін. Плани реалізації будуть враховуватися при складанні поточних і середньострокових фінансових планів і переглядатися при істотних змінах ринкових умов, які впливають на хід реалізації стратегії банку. Система управління реалізацією стратегій формується на основі існуючих в банку організаційних структур і управлінських механізмів. Голови територіальних банків стануть відповідальними за забезпечення та впровадження стратегій у своїх регіонах, а керівники бізнес-блоків будуть відповідати за впровадження за успішними напрямками бізнесу та функціональним регіонам. Таким чином, формується матрична структура управління реалізацією стратегій, яка дозволить забезпечити максимальний облік регіональної специфіки та знизити ризик впровадження.[31]

З метою організації детального моніторингу стратегії, координації робіт, виявлення можливих проблемних точок і локальних конфліктів інтересів на рівні центрального апарату банку і території апаратів банків необхідно сформувати спеціальні робочі групи (центри управління програмами — ЦУП), які на постійній основі стануть здійснювати координацію проекту в рамках своїх компетенцій.

Для забезпечення оптимального розподілу відповідальності та однозначного розуміння ролі кожного з підрозділів заходів у реалізації ініціативи необхідно сформувати каскад планів, при якому загальний загальний план реалізації буде деталізовано до рівня кожного банку та

бізнес-блока, що дозволить скоординувати дії учасників реалізації стратегії та виділити централізовані банківські стратегії. и инициативы. Важливою умовою успішної реалізації проекту має бути активне залучення територіальних банків у процес планування, що дозволить у повній мірі врахувати регіональну специфіку та використовувати максимальний обмін досвідом та ідеями між регіонами.

У ході реалізації стратегії треба застосовувати багаторівневу систему моніторингу реалізації програми, що охоплює всі регіони та рівні банківської ієрархії, та відповідну їй систему контрольних показників. На верхньому рівні (для контролю з боку Наглядової ради та вищого керівництва Банку) необхідно встановлювати інтегральні показники за всіма основними функціональними сферами — роздріб, корпоративний бізнес, інформаційні технології, операційна модель, загальні фінансові показники. Для рівня керівників бізнес-блоків перелік показників необхідно розширювати за рахунок регіональної складової, комплексних показників обслуговування клієнтських груп, фінансових та операційних показників реалізації програми.

Керівники бізнес-напрямків повинні відповідати за більш детальні показники за своїми напрямками діяльності, а керівники проектів — за конкретні терміни впровадження та операційну ефективність змін, що проводяться. Функції територіальних банків мають бути побудовані відповідно в рамках контролю за реалізацією програми на довірених їм територіях.

Ризики реалізації стратегії. Впровадження стратегії потребує масштабних перетворень, які стосуються практично всіх напрямів діяльності Банку: розвиток бізнесу, операційну систему та систему управління ризиками, інформаційні технології, систему управління.

Комплексне впровадження стратегії дозволить отримати максимальний синергетичний ефект від запропонованих ініціатив і є складним амбітним завданням, що вимагає всебічної оцінки та контролю над зростаючими операційними ризиками та ризиками впровадження [21].

З метою мінімізації ймовірності виникнення та ступеня значущості ризиків впровадження Банк провів оцінку ресурсів, необхідних для реалізації стратегії, формує інтегровані каскадні плани та матричну структуру управління, залучає до роботи менеджерів різного рівня у масштабах усього Банку. Поетапне впровадження перетворень, широке використання пілотних проектів, організація паралельної роботи деяких процесів та систем дозволять Банку забезпечити впровадження стратегії за умови безперервності процесів та безперебійної роботи всіх систем та додатків, унеможливити реалізацію окремих можливих ризиків.

Використання стрес-тестування та сценарного аналізу при моделюванні цільових параметрів розвитку Банку дозволили створити гнучку систему контрольних показників, яка відповідатиме вимогам моніторингу впровадження стратегії в умовах сильних коливань макроекономічних показників та кон'юнктури ринку. Стратегія АТ КБ «ПриватБанк» спрямована на розвиток його величезного потенціалу та реалізацію унікальних можливостей, які надають вітчизняний ринок та міжнародна фінансова система.

Реалізація стратегії — це історичний шанс створити велику компанію, якою могли б пишатися не лише її співробітники та клієнти, а й уся країна. Залишаючись лідером вітчизняної фінансової системи, її надійним фундаментом, Приватбанк повинен зробити наступний крок у напрямі свого розвитку і стати однією з кращих міжнародних фінансових компаній, щоб зробити свій внесок у формування глобальної фінансової системи XXI століття.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКУ

3.1. Використання збалансованої системи показників для визначення стратегії банку

Як зазначалося раніше, для того, щоб визначити найбільш ефективний підхід для просування банку, необхідно використовувати низку методологій. Набір інструментів, що використовуються для формулювання стратегії банку, повинен володіти як адаптивністю, так і універсальністю, що дозволяє швидко пристосовуватися до обставин, що змінюються.

Основна відмінність між стратегічним аналізом і ретроспективним аналізом полягає не в ізольованому дослідженні економічних операцій, а радше в комплексному дослідженні загальних операцій банку як узгодженої системи дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

На початковому етапі стратегічного аналізу керівництво вищого рівня уважно стежить за ключовими факторами, які визначатимуть майбутнє зростання та розвиток банку, з особливим наголосом на зовнішньому середовищі. Успішне виконання стратегічного аналізу, який передбачає всебічну оцінку діяльності організації, має важливе значення для розробки ефективної організаційної стратегії.

Ретельний аналіз конкурентного середовища, досягнутий шляхом ретельних маркетингових досліджень, є невід'ємною частиною стратегічного аналізу. Результати цього аналізу охоплюють кілька критичних компонентів стратегічного управління, включаючи встановлення відповідних стратегічних цілей, всебічне розуміння конкурентного середовища та реалістичну оцінку ресурсів і можливостей організації [27].

Оцінка діяльності українських банків базується на показниках, встановлених Національним банком України. Проте існує потреба у вдосконаленні системи управління банком для адаптації до змін зовнішнього

середовища. Більшість іноземних банків, які досягли успіху, працюють на основі принципів стратегічного управління та впроваджують систему збалансованих показників.

Збалансована система показників (BSC) була створена на початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортонем як комплексна система управління. Її основна мета полягає в тому, щоб покращити розробку та виконання стратегічних планів, що відрізняє її від систем, які зосереджені виключно на вимірюванні фінансових показників.

Для побудови основи системи збалансованих показників (BSC) беруть участь чотири фундаментальні компоненти. Ці компоненти включають фінанси, які охоплюють те, як акціонери та інвестори сприймають банківську установу. Крім того, існує аспект клієнтів, який передбачає репутацію банку з точки зору його клієнтури. Крім того, враховуються внутрішні бізнес-процеси, зосереджуючись на визначенні областей, які потребують оптимізації. Нарешті, персонал є вирішальним елементом, враховуючи можливості зростання та розвитку як банку, так і його співробітників. Для того, щоб розробити та ефективно реалізувати стратегію управління прибутком банку, вкрай необхідно використовувати різні елементи збалансованої системи показників [36].

Значна перевага інструменту полягає в тому, що він дозволяє визначати стратегію на основі результатів оцінки різних підсистем банку. Ці підсистеми включають фінансовий розвиток, розвиток клієнта, внутрішньопроцесний розвиток і розвиток персоналу. Управляючи банком відповідно до обраного стратегічного напрямку, стає можливим ефективно спрямовувати його розвиток.

Загалом, концепція ЗСП глибоко вкорінена в увесь процес стратегічного управління, охоплюючи від початкового аналізу до поточної оцінки ефективності та необхідних коригувань. Як наслідок, він служить практичним та ефективним інструментом для ефективного досягнення місії та цілей банку.

Побудова ЗСП передбачає вирішення кількох суттєвих завдань, однією з яких є обґрунтування вибору її показників. Оскільки оцінка ефективності діяльності банку за допомогою ЗСП вимагає складання вичерпного переліку показників для кожної категорії, у роботі розглядається ця проблема, пропонуючись систематизована процедура їх відбору [38]. Ця процедура враховує безліч задіяних індикаторів, пропонуючи вирішення цієї проблеми.

На початковому етапі для кожної з підсистем ЗСП встановлюється комплексний збір індикаторів. Цей процес передбачає ретельне вивчення та узагальнення відповідної наукової літератури.

Під час другої фази відбір індикаторів дотримується критерію виключення будь-якого значного лінійного зв'язку (як визначено кореляційним аналізом) у кожній підсистемі ЗСП. Це робиться для того, щоб уникнути надмірності інформації.

На третьому етапі процес відбору визначає пріоритетність найбільш важливих та інформативних показників. Це досягається за допомогою факторного аналізу, зокрема з використанням методу головних компонентів. Цей метод передбачає скорочення простору ознак та виявлення показників із найвищими факторними навантаженнями.

Запровадивши систематичну методологію вибору індикаторів у кожній підсистемі, ЗСП успішно мінімізувала їх кількість, віддавши пріоритет тим, які надають найбільш повну інформацію. У результаті суттєво зменшено загальну кількість показників, рекомендованих для включення до ЗСП, яка є основою для оцінки діяльності банківських установ, з 81 до 33.

У табл. 3.1 подано сукупність показників для підсистем ЗСП, встановлених за встановленою методикою.

Рис. 3.1 ілюструє взаємозв'язок компонентів у добре збалансованій системі індикаторів.

Усі підсистеми всередині банку взаємопов'язані і впливають одна на одну. Кожен рівень підсистем потребує ретельного аналізу та розрахунку відповідних коефіцієнтів для оцінки діяльності банку.

Таблиця 3.1

Сукупність показників для оцінювання діяльності банку

Підсистема	Показники
Фінансова підсистема	Коефіцієнт кредитної активності, коефіцієнти миттєвої та поточної ліквідності, коефіцієнт ліквідності за строковими зобов'язаннями, коефіцієнти активності залучення міжбанківських кредитів і строкових депозитів, коефіцієнт загальної інвестиційної активності, коефіцієнт фінансового важеля, коефіцієнт захищеності капіталу, мультиплікатор капіталу, рентабельність капіталу, чистий спред
Клієнтська підсистема	Коефіцієнт розвитку клієнтської бази, кількість клієнтів на 1 відділення, витрати на маркетинг і рекламу в загальних витратах банку, рівень прибутку банку в розрахунку на 1 клієнта, залучені ресурси банку в розрахунку на 1 клієнта, співвідношення кількості клієнтів та працівників банку, показник задоволеності клієнтів
Підсистема внутрішніх бізнес-процесів	Середній час створення нового продукту, частка нових продуктів у продуктовому ряді банку, частка операційних витрат у загальних витратах банку, середній час на задоволення запиту клієнта, частка стандартизованих і регламентованих бізнес-процесів
Підсистема персоналу	Частка працівників з вищою освітою в загальній кількості персоналу, обсяг активів на 1 працівника, частка витрат на оплату праці персоналу в загальних витратах банку, частка заохочувальних і компенсаційних виплат персоналу у витратах на персонал, частка працівників, що пройшли навчання за рік у загальній кількості персоналу, частка витрат на навчання персоналу в загальних витратах банку, рівень забезпечення кар'єри, показник окупності витрат на утримання персоналу, коефіцієнт стабільності персоналу

Джерело сформовано автором

У фінансовій підсистемі є два основних напрямки: збільшення заощаджень за рахунок забезпечення покриття активних операцій зобов'язаннями за рахунок консолідації діяльності та ефективного управління запасами, а також зниження витрат за рахунок ефективного використання ресурсів як існуючих, так і нових клієнтів.

Клієнтська підсистема має на меті підтримувати поточну клієнтську базу, а також залучати та заохочувати нових клієнтів шляхом покращення послуг та покращення якості послуг, що належить до сфери відповідальності внутрішньої підсистеми бізнес-процесів.

Унікальність діяльності банківської установи відбивається і на її внутрішній системі. Кадрова підсистема відіграє вирішальну роль у формуванні внутрішніх бізнес-процесів, насамперед через встановлення

обов'язків працівників, зміцнення людських ресурсів, постійне підвищення їх кваліфікації та кваліфікації.



Рис. 3.1. Взаємодія елементів збалансованої системи показників

Джерело: сформовано автором

У табл. 3.2 наведено аналіз показників діяльності банків фінансової підсистеми ЗСП.

Оцінивши показники фінансової підсистеми, можна визначити, що кредитні операції АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є консервативними та збалансованими. Банк надає пріоритет стабільності та підтримці профілю низького ризику, а не максимізації прибутку.

Коефіцієнт інвестиційної активності безпосередньо пов'язаний з коефіцієнтом кредитної активності. Із зростанням коефіцієнта інвестиційної активності коефіцієнт кредитної активності зменшується. Це видно з

показника кредитної активності, який становить лише 2,44%. Коефіцієнти ліквідності відповідають нормативним нормам, що вказує на стабільність і відповідність. Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів свідчить про активний підхід банку до залучення коштів на фінансовому ринку.

Таблиця 3.2

**Аналіз показників АТ КБ «ПРИВАТБАНК» станом
на 01.01.2018 р. межах фінансової підсистеми ЗСП**

№	Показник	Формула	Значення
Фінансова підсистеми			
1	Коефіцієнт кредитної активності	Кредитні вкладення / Загальні активи.	16,23%
2	Коефіцієнт миттєвої ліквідності	(Сума оборотних активів - Сума запасів) / Поточні зобов'язання	38,37%
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	147,44%
4	Коефіцієнт ліквідності за строковими зобов'язаннями	Ліквідні активи / Строкові зобов'язання	8,5%
5	Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів	Отриманні міжбанківські кредити / Пасиви	0,09%
6	Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів	Строкові депозити / Пасиви	51,92%
7	Коефіцієнт загальної інвестиційної активності	Інвестиції в цінні папери / Загальні активи.	2,44%
8	Коефіцієнт фінансового важеля	Зобов'язання / Капітал	9,28%
9	Коефіцієнт захищеності капіталу	Капіталізовані активи / Капітал	2,89%
10	Мультиплікатор капіталу	Активи / Капітал	9,57
11	Рентабельність капіталу	Чистий прибуток / Капітал	-81,9
12	Чистий спред	Проценти отримані * 100 % / Позики) — (Проценти сплачені * 100 % / Процентні депозити)	55,23%

Джерело: сформовано автором

Коефіцієнт активності із залучення міжбанківських кредитів залишається в допустимих межах 30%. Це означає, що банк працює незалежно, не покладаючись на зовнішні джерела фінансової підтримки.

Значення рентабельності капіталу в даний час є негативним, що свідчить про негативну оцінку якості капіталу. Однак це негативне значення можна віднести до завершення кризи. В результаті всі показники, що стосуються капіталу, наразі знаходяться на низькому рівні.

Незважаючи на ці недоліки, загальна прибутковість активів за процентними операціями залишається на прийнятному рівні, як і показники діяльності банку у фінансовій підсистемі.

Як наслідок, виявлення несприятливих моделей у діяльності банку забезпечило чітке вказівку на конкретні сфери, які потребують підвищеної уваги керівництва. Ці області служать індикаторами погіршення фінансового стану банку та факторів, які впливатимуть на його подальший розвиток.

На основі результатів аналізу були встановлені стратегічні цілі, які є основою для вибору та реалізації стратегії в рамках ЗСП. Для вдосконалення фінансової підсистеми банку ЗСП були визначені наступні стратегічні завдання: забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості, активізація інвестиційної діяльності, забезпечення ліквідності, оптимізація використання капіталу та підвищення прибутковості.

Для формування досліджуваної вибірки досліджено показники діяльності банку. Цей аналіз зосереджувався на підсистемах клієнта, процесу та розвитку персоналу. У результаті цього обстеження було визначено наступні стратегічні цілі: збереження клієнтської бази, залучення коштів клієнтів та підвищення залучення клієнтів. Крім того, були докладені зусилля для скорочення операційних витрат, підвищення мотивації персоналу, сприяння професійному росту та розвитку та оптимізації продуктивності персоналу.

При виборі та формулюванні стратегії вкрай важливо враховувати як оцінку підсистем, викладених у ZSP, так і стратегічні цілі, виведені з цих оцінок. Крім того, необхідно враховувати конкурентну позицію банку з точки зору ринкової поведінки. Задача вибору стратегії розвитку банку відноситься до розряду задач багатокритеріальної оптимізації, де місцеві критерії часто суперечать один одному. Для оптимізації фінансової стратегії банку вкрай важливо визначити довгострокову прибутковість як ключовий критерій.

3.2. Використання SPACE-аналізу для визначення стратегії банку

Для цілей стратегічного аналізу був обраний інструмент SPACE-аналіз. Цей аналіз, окрім розгляду фінансових показників, оцінених за допомогою ЗСП, також включає конкурентні переваги банку та зовнішнього середовища, в якому він працює.

Аналіз SPACE, також відомий як оцінка стратегічної позиції та дій, є цінним інструментом, який використовується для оцінки статусу банку на ринку та визначення стратегічних варіантів його зростання. Метод передбачає створення матриці, яка враховує зовнішні фактори, такі як привабливість галузі (IS) і екологічна стабільність (ES), а також внутрішні фактори, такі як фінансовий стан банку (FS) і конкурентні переваги (CA). Відображаючи ці фактори в системі координат, менеджери можуть визначити позицію банку на ринку, досліджувати різні стратегічні альтернативи його розвитку та розробляти ефективні стратегії реалізації. Кожен квадрант матриці відповідає певному типу ринкової поведінки організації: агресивному, консервативному, оборонному та конкурентному.

Існують численні переваги, пов'язані з аналізом SPACE. Ці переваги включають чітко визначений і логічний підхід до аналізу, відносно швидкий процес оцінки, здатність встановити та зміцнити стратегічні позиції, а також чітке представлення результатів і рекомендацій для прийняття рішень. Крім того, дослідники [8] також підкреслили привабливість аналізу SPACE через його здатність аналізувати існуючу стратегію організації, навіть якщо вона неявна за своєю природою.

Метод має кілька недоліків. Це включення довільних критеріїв у формулювання факторів, що використовуються в матриці SPACE, неповний перелік стратегічних позицій організації, використання експертних оцінок для оцінки певних кількісних показників. Незважаючи на зазначені вище обмеження, переваги SPACE-аналізу досить значні. Такий підхід дозволяє враховувати широкий спектр факторів зовнішнього середовища банку, що

дозволяє визначити його ринкову позицію. У поєднанні із застосуванням ZSP він пропонує комплексний підхід до стратегічного аналізу, що в кінцевому підсумку призводить до формулювання стратегії банку на основі отриманого аналізу.

Запропонований метод SPACE-аналізу є комплексним багатокритеріальним підходом. Це полегшує процес ідентифікації та відбору відповідної вибірки характеристик, організації їх у окремі групи та призначення конкретних рейтингів або вагових коефіцієнтів у рамках визначеної шкали [8].

Після проведення поглибленого вивчення наукової літератури було встановлено ряд етапів аналізу SPACE. Ці етапи зображені на рис. 3.2.

Конкурентоспроможність банку визначається різними факторами, які окреслено в матриці SPACE, наведеній у табл. 3.3.

Всебічне розуміння методології стратегічного аналізу, а також специфіки галузі та підприємства є важливим для вибору та оцінки критеріїв.

Як наслідок, залучення висококваліфікованих спеціалістів є вирішальним при використанні методу SPACE для аналізу [14].

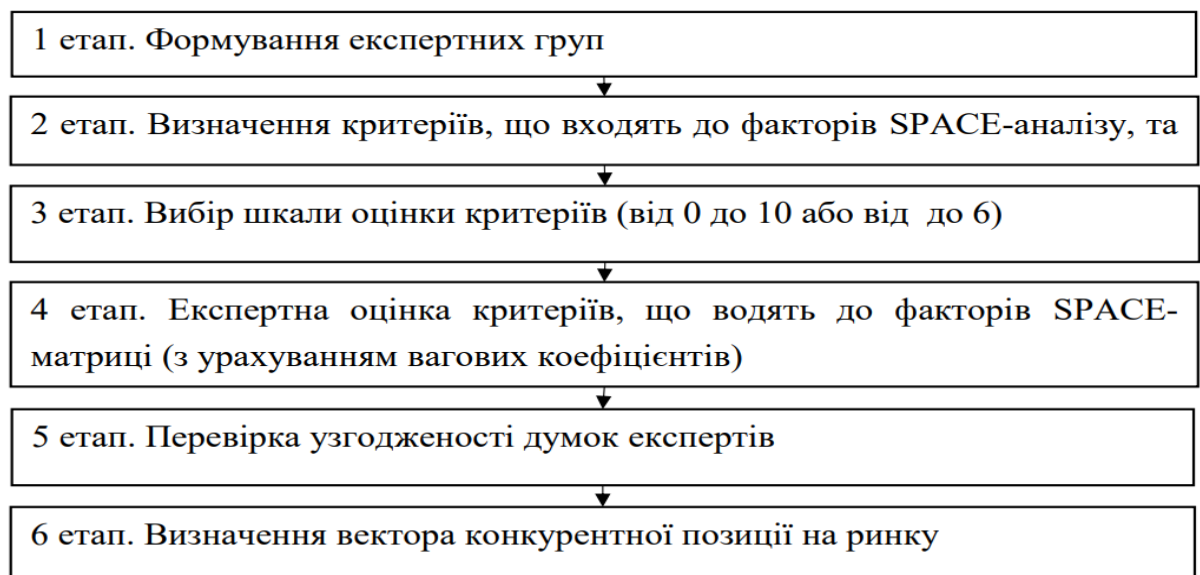


Рис. 3.2. Етапи проведення SPACE-аналізу банку

Джерело: сформовано автором

Рішення використовувати експертні оцінки в цьому конкретному дослідженні підтверджується наступними причинами: По-перше, стратегічний аналіз у середовищах з високим рівнем невизначеності часто передбачає використання інтуїтивної та аналітично неперевіреної інформації як засобу вирішення проблем. По-друге, включення оцінок від найбільш кваліфікованих спеціалістів у відповідній галузі підвищує надійність аналізу. Така підвищена надійність є високоймовірною та прийнятною для прийняття рішень у ситуаціях неповної визначеності, які часто зустрічаються в конкурентних умовах. Нарешті, в сучасних умовах значення колективних думок, висновків, рекомендацій і рішень зростає, незважаючи на визнану цінність індивідуальних кваліфікованих оцінок в економічній діяльності.

Таблиця 3.3

Фактори конкурентної позиції банку

1. Фактори стабільності обстановки (ES)	2. Фактори фінансового ринку (ринкового потенціалу) (IS)
1.1. Мінливість попиту на банківські продукти та послуги, у тому числі і нові. 1.2. Поява нових сегментів ринку. 1.3. Банківське законодавство. 1.4. Зміни у зовнішньоекономічному оточенні. 1.5. Рівень промислового виробництва (ділової активності). 1.6. Рівень реальних доходів населення. 1.7. Темпи інфляції. 1.8. Рівень безробіття в країні. 1.9. Зміна соціальної напруги	2.1. Облікова ставка. 2.2. Норма обов'язкового резервування. 2.3. Зміни у попиті та пропозиції на банківський капітал. 2.4. Розмір міжбанківських кредитних ставок. 2.5. Обсяг рефінансування. 2.6. Зміни курсу валют. 2.7. Зміни інвестиційного клімату
3. Фактори конкурентних переваг (CA)	4. Фактори фінансового потенціалу (FS)
3.1. Частка ринку. 3.2. Якість банківських продуктів і послуг. 3.3. Цінова політика. 3.4. Імідж банку. 3.5. Рівень техніки та технології. 3.6. Здатність до інновацій	4.1. Рентабельність активів. 4.2. Рентабельність капіталу. 4.3. Платоспроможність. 4.4. Розмір регулятивного капіталу. 4.5. Грошовий потік. 4.6. Банківські ризики

Джерело: сформовано автором

Для дослідження були залучені експерти кожного банку, зокрема керівники функціональних підрозділів. Для формування експертної групи

була зібрана команда висококваліфікованих професіоналів з великим досвідом роботи в банківській сфері.

Для розв'язання поставлених цілей та визначення пріоритетних критеріїв матриці SPACE було застосовано метод аналізу ієрархій (метод MAI) [49], який було реалізовано за допомогою програмного продукту Expert Choice.

Слід зауважити, що при проведенні попарних порівнянь розглянутих критеріїв, за якими здійснюється визначення конкурентної позиції банку, оцінка ступеня відхилення від узгодженості не перевищує встановлену межу (10 %), і експертам немає необхідності перевіряти свої судження. Це підтверджує об'єктивність та обґрунтованість одержаних результатів.

Встановлення експертами вагових коефіцієнтів (їх сума дорівнює 1) для кожного з критеріїв та їх оцінювання за 10-бальною шкалою дозволило провести загальну оцінку кожної з груп факторів матриці SPACE.

З метою перевірки узгодженості думок експертів за допомогою програмного продукту Minitab було розраховано коефіцієнти конкордації Кендалла. Слід зазначити, що експертна група характеризується високою погодженістю думок фахівців (коефіцієнти конкордації для кожної них перевищують 0,7 та наближені до 1) та їх оцінку можна вважати об'єктивною.

Визначення координат вектора конкурентної позиції АТ КБ «ПРИВАТБАНК» представлено в табл. 3.4.

Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу будують за двома точками: О (0;0) та Р (-2,093; 2,61).

Визначення позиції банку у системі координат матриці SPACE зображено на рис. 3.3.

За результатами проведеного SPACE-аналізу було з'ясовано, що для АТ КБ «ПРИВАТБАНК» характерна консервативна позиція, яка свідчить, що банк функціонує на довгострокову перспективу в конкурентному і відносно нестабільному оточуючому середовищі. Помітно, що на низькому рівні

знаходяться конкурентні переваги, що пов'язано з різким зменшенням кількості банків і посилення конкуренції.

Таблиця 3.4

Визначення координат вектора конкурентної позиції АТ КБ

«ПРИВАТБАНК» методом SPACE-аналізу

Показник	Значення
Фактор	
ES	4,679
IS	5,895
CA	7,988
FS	7,289
Координати вектора стратегії	
$X = IS - CA$	-2,093
$Y = FS - ES$	2,61
Стратегічна позиція	Консервативна

Джерело: сформовано автором

Відповідно ринковий потенціал банку також не є перевагою діяльності банку. Фінансовий потенціал досить стійкий.

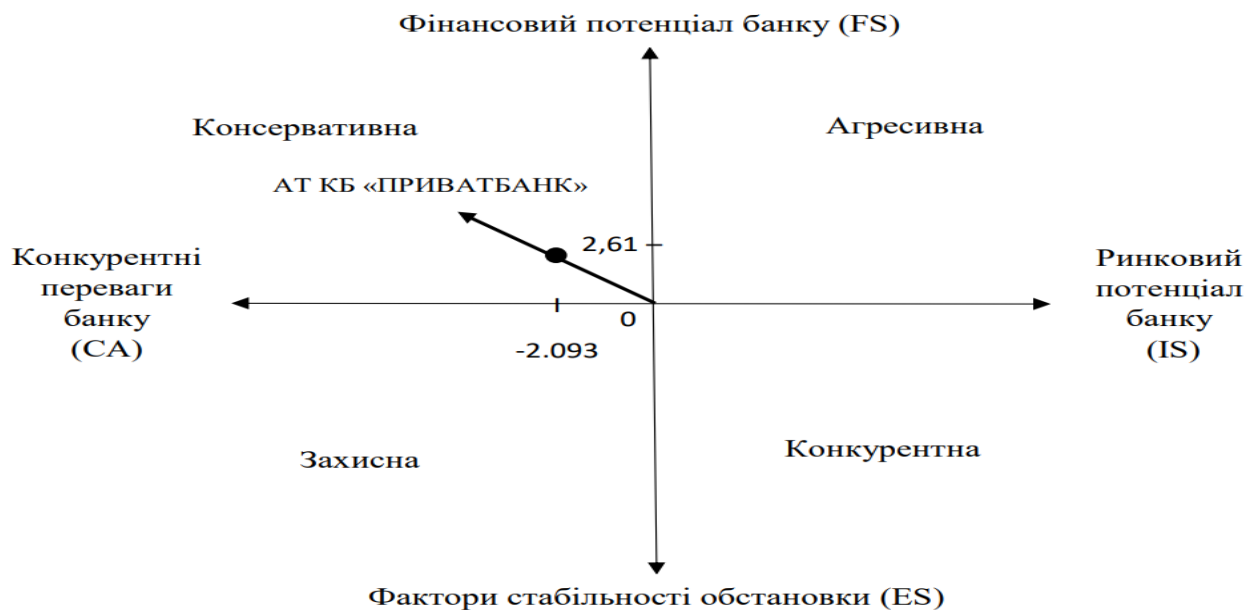


Рис. 3.3. Визначення векторів конкурентної позиції

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на основі SPACE-аналізу

Джерело: сформовано автором

У цілому ще раз підтверджується, що діяльність АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є досить зваженою з мінімальними ризиками.

Цей стан зазвичай спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансову стабілізацію. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність продукту.

Основні механізми [8]: зниження витрат та підвищення якості послуг; диверсифікація діяльності і вихід на більш перспективні ринки.

У результаті проведеного стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища банку на основі оцінювання діяльності за використанням SPACE-аналізу було визначено стратегічні цілі та тип поведінки на ринку. У цілому розглянутий комплексний підхід до оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища банку на основі SPACE-аналізу дозволяє сформулювати цілісне бачення про діяльність банку, виявити існуючі загрози та можливості, визначити конкурентну позицію та стратегічні цілі, які є базою для визначення та розробки стратегії його подальшого розвитку.

SPACE-аналіз є розширенням класичних інструментів, що дозволяє подолати окремі обмеження розглянутих підходів і обумовлює поширеність даного методу як інструменту прийняття стратегічних рішень.

Складність та ймовірність помилок в оцінці робить його ризикованим інструментом, проте такий інструмент передбачає комплексний підхід. Врахування усіх особливостей підвищує ймовірність розробки ефективної стратегії.

В подальших дослідженнях актуальним буде формування оптимального комплексу показників та критеріїв для оцінки факторів стабільності середовища, фінансового ринку, фінансового потенціалу банку та його конкурентних переваг.

3.3. Удосконалення процесу формування стратегії розвитку банку за допомогою побудови дерева рішень

До процесу розробки стратегії банку можна підходити по-різному. Для активізації цього процесу вкрай важливим є врахування всіх аспектів діяльності банку, які були детально досліджені під час аналізу АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Метод, відомий як дерево рішень, є одним із багатьох автоматизованих методів, які використовуються для аналізу величезних наборів даних. Застосування методу дерева рішень можна розділити на три окремі області [23]. По-перше, він надає засоби для опису даних, зводячи інформацію в стислий і легко керований формат, який точно представляє об'єкти. По-друге, це полегшує класифікацію об'єктів у попередньо визначені класи, ефективно вирішуючи завдання класифікації. Нарешті, у випадках, коли змінна демонструє ненадійні значення, можна застосувати метод дерева рішень, щоб встановити зв'язок між цією цільовою змінною та незалежними (вхідними) змінними.

Щоб побудувати «дерево рішень», аналітик повинен спочатку визначити різні фази та їх тривалість у життєвому циклі проекту. Крім того, аналітик повинен визначити ключові події, які можуть вплинути на хід проекту, і оцінити їх потенційний час. Згодом аналітик вибере всі можливі рішення, які можуть виникнути з кожної події, призначаючи ймовірність кожному результату. Останнім етапом побудови «дерева рішень» є встановлення вартості кожного етапу проекту (тобто вартості робіт між ключовими подіями) у поточних цінах. Потім на основі цих даних створюється «дерево рішень», у якому вузли представляють ключові події, а стрілки — послідовність завдань, пов'язаних із реалізацією проекту. Крім того, дерево надає інформацію про необхідний час, вартість кожного завдання та ймовірність різних результатів вирішення. Зрештою, «дерево

рішень» дозволяє визначити ймовірність кожного сценарію розвитку проекту та прогнозований дохід.

Однією з головних переваг використання підходу «дерева рішень», на відміну від інших методологій, є його здатність встановлювати зв'язок між бажаним результатом і відповідними діями, які необхідно виконати зараз. При побудові багаторівневого «дерева рішень» досягнення мети кожного рівня гарантується за допомогою низки заходів, реалізованих на попередньому рівні. Важливо, щоб кожен рівень в ієрархічній структурі «дерева рішень» займав певну позицію, яка базується на дотриманні причинно-наслідкових зв'язків.

Як правило, «дерево цілей» має структуру, що складається з п'яти різних рівнів. Початковий рівень охоплює основні цілі, пов'язані з певним завданням або групою завдань. Потім ці цілі ведуть до наступного рівня, який складається з конкретних завдань, які необхідно виконати для досягнення основних цілей. У міру заглиблення в структуру наступний рівень передбачає визначення проблем, які необхідно вирішити для вирішення завдань попереднього рівня. Наступний рівень зосереджений на створенні потенційних рішень цих виявлених проблем. Нарешті, останній рівень розглядає умови, необхідні для успішної реалізації цих запропонованих рішень.

Масштаби основних цілей дозволяють передбачити кінцевий результат роботи та зрозуміти її потенційний вплив на розвиток галузі. Встановлення цих цілей вимагає розуміння тематичного спрямування, а також врахування наявних і необхідних ресурсів для їх досягнення. Складність викликів вимагає рішень, які є як необхідною, так і достатньою умовою для досягнення поставлених цілей. Дотримання фундаментальних принципів має вирішальне значення на цьому рівні. Дослідження різноманітних підходів до розв'язання проблем являє собою рівень напрямів пошуку. На цьому етапі першочергове значення набуває активне задоволення інформаційних потреб, оскільки це може призвести до значної економії трудових, матеріальних і

фінансових ресурсів. Рівень умов, необхідних для реалізації підходів до вирішення проблем, вимагає створення надійної інформаційної системи, яка охоплює переважаючі обставини в цій галузі та індивідуальні рішення.

Традиційний метод використання «дерева рішень» включає серію послідовних кроків [50]. Ці кроки включають визначення рамок стратегії банку, визначення ключових подій, які можуть вплинути на реалізацію зазначеної стратегії, встановлення часу цих ключових подій, формулювання всіх потенційних варіантів вибору, які можуть виникнути внаслідок кожної ключової події, оцінку ймовірності, пов'язаної з кожним вибором, та оцінка вартості кожного етапу реалізації стратегії.

Основна концепція побудови «дерева цілей» обертається навколо принципу декомпозиції. Ця техніка використовується для встановлення ієрархічної структури, яка пов'язує головну ціль із конкретними методами її досягнення, оформленими у вигляді завдань, призначених окремим суб'єктам.

По суті, використовуючи «дерево рішень», стає можливим розбити процес реалізації вибраної стратегії на практичні кроки, враховуючи при цьому потенційні зовнішні змінні, які можуть вплинути на очікуваний результат.

Пропонований порядок прийняття стратегії розвитку банку зображено на рис. 3.4.

Як правило, використання дерева рішень у процесі прийняття управлінських рішень можна розбити на п'ять окремих етапів [9].

Перш за все, початковий етап передбачає визначення поставленого завдання. Обов'язково потрібно виключити будь-які сторонні фактори, не пов'язані з проблемою, а з маси, що залишилася, відрізнити істотні від несуттєвих. Це дозволить сформулювати опис проблеми, який можна піддати аналізу. Необхідно здійснити наступні основні процедури: визначення потенційних джерел інформації для експериментів і практичних дій; складання вичерпного списку подій, які можуть статися з певною

ймовірністю; встановлення хронологічної послідовності подій, зосередження уваги на наступних, які містять цінну та доступну інформацію, а також на послідовних діях, які можна розпочати.

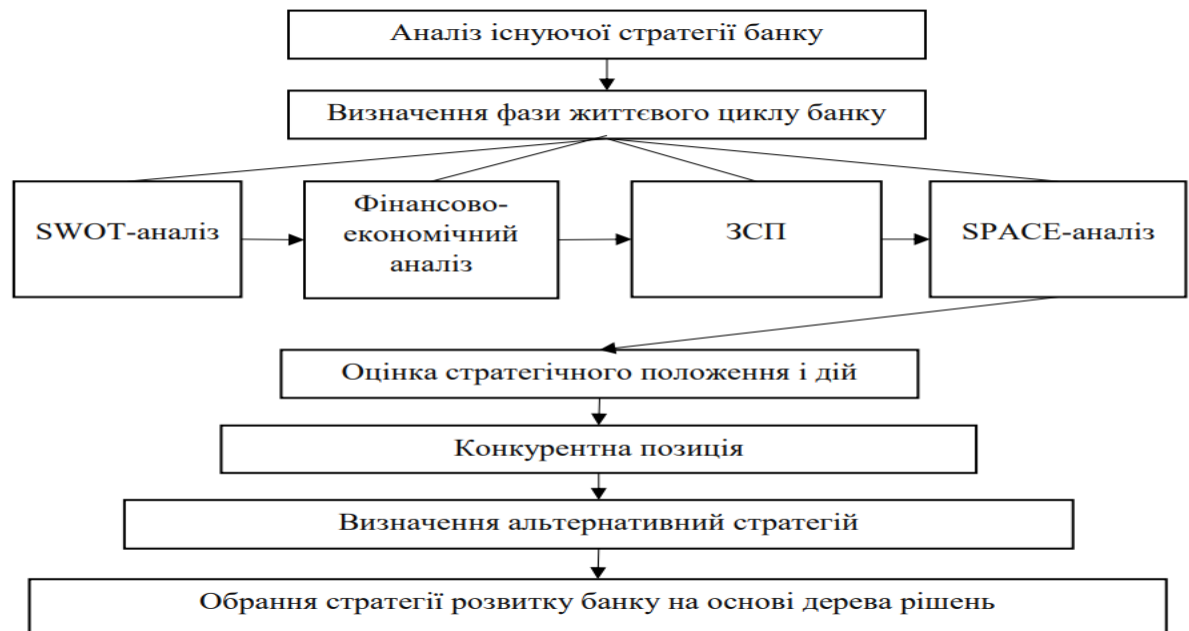


Рис. 3.4. Процес формування стратегії розвитку банку

Джерело: сформовано автором

Другий етап передбачає побудову дерева рішень.

На третьому етапі ми зосереджуємося на оцінці ймовірностей різних станів середовища. Це передбачає порівняння ймовірності кожної конкретної події. Важливо зазначити, що ці ймовірності визначаються двома методами: або шляхом аналізу існуючої статистики, або за допомогою досвіду професіоналів.

Четвертий етап включає визначення вигод або втрат, пов'язаних з кожною потенційною комбінацією альтернатив і умов середовища. Ці прибутки можуть бути виражені як позитивні значення, тоді як втрати представлені як негативні значення.

П'ятий етап передбачає вирішення поставленої задачі.

Використовуючи окреслений план та провівши ретельний аналіз, можливо розробити план розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Поточна

стратегія банку передбачає поступове та стримане розширення послуг як для фізичних, так і для корпоративних клієнтів. Зроблено висновок, що ця стратегія слугує засобом перенаправлення зусиль у період занепаду.

Після проведення комплексного фінансово-економічного аналізу стає очевидним, що в цифрових операціях банку є помітні недоліки. У результаті визначені напрямки розвитку підтверджено, враховуючи, що рівень стабільності капіталу не відповідає встановленим стандартам. Крім того, періодично трапляються випадки низької ефективності по відношенню до клієнтської бази. Використовуючи аналіз SPACE, було використано широкий спектр показників, щоб визначити напрямок підвищення конкурентоспроможності банку.

Узгодженість усіх показників свідчить про подібність висновків, зроблених за результатами аналізу, що підтверджує придатність методу для прийняття остаточного рішення щодо вибору стратегії розвитку банку.

Прибутковість є ключовим фактором, який слід враховувати при оцінці стратегії банку, оскільки основною метою банку є отримання прибутку. За результатами експертної оцінки отримано такі цифри:

Реалізація стратегії зниження витрат призведе до отримання прибутку на 300 умовних одиниць і збільшення частки ринку на 13%. Додатково є гарантія продажу 150 умовних одиниць, а ймовірність успішної реалізації стратегії становить 95%.

Переорієнтація діяльності та освоєння нових ринків дасть приріст прибутку в розмірі 400 умовних одиниць. Це також призведе до збільшення частки ринку на 17%. Реалізація гарантується 100 умовними одиницями, а ймовірність успішного виконання стратегії становить 80%.

Рис. 3.5 ілюструє дерево рішень, яке було побудовано з метою прийняття обґрунтованих рішень.

На початковому етапі, який називається часом t_0 (подія 1), існує можливість розподілити кошти на інвестицію. На цьому етапі витрати коштів

становлять 300 умовних одиниць при дотриманні першої стратегії та 400 умовних одиниць при дотриманні умов, визначених другою стратегією.

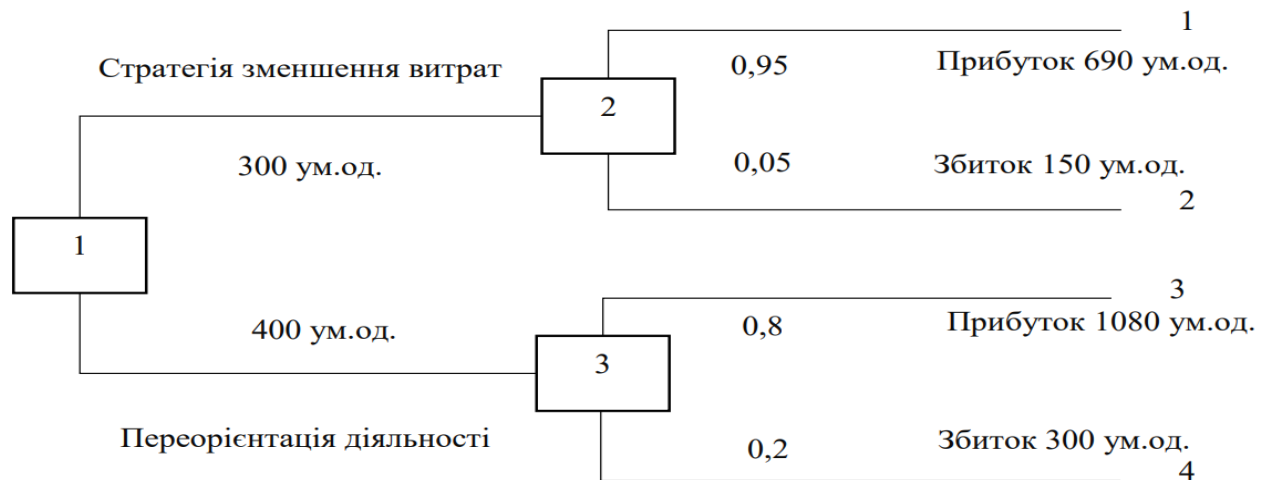


Рис. 3.5. Дерево рішень для оцінки стратегій розвитку банк

Джерело: сформовано автором

Є чотири потенційні результати (представлені чотирма гілками дерева) для розвитку подій у момент часу t_1 у 2-етапному процесі.

Прогнозована прибутковість інвестицій та інвестиційний дохід оцінюється в 690 умовних одиниць за формулою: $300 * (1 + 0,13 * 10)$. Цей розрахунок передбачає 95% ймовірність досягнення цієї суми.

Ймовірність того, що інвестиції призведуть до збитків, становить 5%, що призведе до загального збитку в 150 умовних одиниць після вирахування витрат у 300 одиниць.

Загальний прибуток на інвестиції та інвестиційний прибуток прогнозується на рівні 1080 умовних одиниць, розрахованих як 400, помножених на суму 1 і 0,17, помножених на 10. Цей прогноз має 80% ймовірність появи.

Інвестиції можуть призвести до несприятливих результатів, що призведе до втрати 300 умовних одиниць. Ймовірність такого результату оцінюється в 20%. При прийнятті рішень доцільно враховувати показники рівня ризику, деталізовані в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка стратегій розвитку банку відповідно до методу «Дерево рішень»

Гілки	Дохід ум.од..	Ймовірність	Математичне очікування	Дисперсія	СКВ	Варіація
1	690	0,95	655,50	144884,25	468,81	1,45
2	-150	0,05	-7,50			
Середнє очікуване значення			324,00			
3	1080	0,8	864,00	267312,00	653,37	1,63
4	-300	0,2	-60,00			
Середнє очікуване значення			402,00			

Джерело: сформовано автором

При проведенні оцінки стратегій розвитку банку за допомогою методу «дерево рішень» були отримані наступні висновки: перша стратегія є менш ризиковою за коефіцієнтами СКВ та варіації, ймовірність отримання прибутку більша. Проте середнє очікуване значення вище при застосування другої стратегії. Отримання більшого прибутку тягне за собою і більший ризик і більші збитки у випадку провалу стратегії банку. Обидві стратегії є достатньо ризиковими, тому необхідно більше гарантій виконання стратегії для зменшення ризику і отримання максимального прибутку.

Метод застосування дерева рішень і імовірнісного підходу дозволяє розглядати різноманітні сценарії розвитку подій, викликані впливом різних факторів ризику. Суть методу полягає в наступному: у процесі аналізу ризику виділяють можливі варіанти рішень і варіанти подій, що можуть бути реалізовані як наслідок прийнятих рішень. Далі, зображуючи графічно можливі рішення і їх результати одержують дерево рішень, що у залежності від ступеня складності проблеми має різне число гілок. Гілкам дерева ставлять у відповідність оцінки (суб'єктивні чи об'єктивні імовірності) можливості реалізації кожної події. Таким чином, можна оцінити варіанти шляху і вибрати оптимальні з погляду результативності і ризику.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного аналізу теоретичних та практичних аспектів удосконалення стратегії розвитку банку можемо констатувати наступні висновки:

Головною умовою життєдіяльності банку, предметом його стратегічного та оперативного управління є раціональне поєднання активних та пасивних операцій, їх чітке структурування, відсутність дисбалансу при залученні та розміщенні коштів.

При цьому стратегія - це довгостроковий якісно певний напрямок розвитку кредитної організації, що стосується сфери, коштів та форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей. Стратегія є сукупністю дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом раціонального використання ресурсів економічної системи. Мета стратегії – досягти довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать виробничій системі високу рентабельність та життєздатність.

Класифікація стратегії розвитку – це сукупність різних методів для її формування. Стратегію розвитку можна класифікувати за чотирма основними напрямками: стратегії концентрованого зростання; стратегії інтегрованого зростання; стратегія диверсифікованого зростання; стратегії скорочення, які у свою чергу також мають свої підпункти.

Модель стратегічного розвитку є процес створення та втілення в життя алгоритмів дій, пов'язаних у просторі та в часі, націлених на виконання стратегічних завдань.

Економічною теорією розроблено безліч моделей стратегічного планування, але всі вони засновані на базовій моделі Гарвардської школи бізнесу та її модифікаціях І. Ансоффа та Г. Стейнера.

Проаналізувавши стратегію, затверджену Наказом Міністерства Фінансів України, розроблену для АТ КБ «ПриватБанк» до 2022 року, було

визначено, що банк прагне підтримувати статус лідера на ринку банківських послуг, покращувати рівень обслуговування, залучати нових клієнтів і тим самим збільшувати прибуток, що особливо важливо після періоду націоналізації. Був проведений аналіз фінансових показників, який дав реально оцінити стан діяльності банку та виявити потенційні напрями для подальшого формування стратегії розвитку банку.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи для встановлення відповідності між показниками фінансової діяльності і стратегією банку було розраховано дані відповідно до збалансованої системи показників.

Було сформовано такі стратегічні цілі: забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості, активізація інвестиційної діяльності, забезпечення ліквідності, підвищення ефективності використання капіталу і зростання прибутковості.

Проведення SPACE-аналізу підтвердило стійкість фінансового потенціалу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та дало змогу визначити напрямки його подальшого розвитку: зниження витрат і диверсифікація діяльності, які були використані для побудови «дерева рішень».

За допомогою «дерева рішень» був розроблений універсальний метод процесу формування стратегії розвитку банку, який може бути використаний при подальшому плануванні діяльності з урахуванням особливостей банку і під впливом зовнішніх факторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III від 07.12.2000 р., із змінами, внесеними 01.01.2017 р. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1087.635.40 &nobreak=1>
2. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>.
3. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23.02.2006 р. № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>
4. Ачкасова І. А. Конспект лекцій з курсу «Потенціал підприємства: формування та оцінювання». Х.: ХНАМГ, 2010. 89 с.
5. Безродна О. С. Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами. *Економіка та управління підприємствами машино-будівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2012. № 4. С. 113 – 131
6. Бойко М. Стратегічний аналіз розвитку геотуризму в Україні. URL: http://www.confcontact.com/20130214_econ/4_bojko.htm.
7. Борисевич С. О. Стратегічне планування Енциклопедія державного управління : [у 8 т.]. ; наук.-ред. Колегія. К. : НАДУ, 2011. Т. 4. 648 с.
8. Борисова О. В. Інноваційні стратегії підприємств туризму: сутність, методичні підходи щодо вибору стратегій з використанням SPACE-аналізу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1946>.
9. Вольська С. П. (2015). Комплексна оцінка фінансової стійкості банку. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції "Економіка підприємництва: теорія і практика", (Київ, 21 жовтня 2015 р.). К. : КНЕУ, С. 54-56.
10. Гаркуша Н. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. / Н. М. Гаркуша, О. В. Цуканова, О. О. Горошанська. – 2-ге вид., стер. – К. : Знання, 2012. – 591 с.

11. Герасимович А. М. Аналіз банківської діяльності: підручник. URL: <http://pulib.if.ua/part/6456>
12. Золковер А.О., Гуменюк А.О. (2015). Методи забезпечення фінансової стійкості комерційних банків. *International scientific journal*. № 2. С. 32-35.
13. Дзюблюк О.В., Михайлюк Р.В. Фінансова стійкість банків як основна ефективного функціонування кредитної системи: Монографія. Т: ТНЕУ, 2009. 316 с.
14. Довгань Ж.М. Менеджмент у банку : підруч. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 512 с
15. Довгаль Ю.С., Чамара Р.О. Сутність фінансової стійкості комерційного банку та ефективні шляхи її забезпечення. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=VUbsNbU_2014_3_24.
16. Єремейчук Р. А. Використання збалансованої системи показників SPACE-аналізу для визначення стратегії банк. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 277-28
17. Жолобова К.С. Сутність процесу формування стратегії фірми. *Вісник ТУП. – Хмельницький: ТУП*, 2012. №4. С. 131- 134
18. Катан Л.І., Демчук Н.І., Бабенко Левада В.Г., Журавльова Т.О. *Банківська система* : навч. посіб. Дніпро : Пороги, 2017. 444 с.
19. Кириченко О.А., Гіленко І.В. *Банківський менеджмент*: Навчальний посібник. К: Основи, 1999. 671с.
20. Коваленко В.В. *Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи*: Монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 228с.
21. Кочетков В.М. *Організація управління фінансовою стійкістю банку в ринкових умовах*: Монографія. К: Видавництво Європейського університету, 2003. 300с.

22. Крухмаль О.В. Оцінка фінансової стійкості банків: інформаційне і методичне забезпечення : Автореферат на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: Спец.08.00.08 - «Гроші, фінанси і кредит» . Суми, 2007. 20 с
23. Кузнєцова Л.В. *Кредитний менеджмент*: Навчальний посібник. О: ОРІДУ НАДУ, 2007. 322с.
24. Лаврушин О.І. *Банківська справа*: Навчальний посібник. М: Фінанси та статистика, 2000. 672с.
25. Ларіонова І.В. *Управління активами та пасивами в комерційному банку*: Навчальний посібник. М: «Консалтбанкiр», 2003. 272с.
26. Лачкова В.М., Лачкова Л.І., Шевчук І.Л. *Фінансовий менеджмент у банку*. Х : Видавець Іванченко І.С, 2017. 180 с
27. Маршал Дж. Ф., Випул К. Бансал. *Финансовая инженерия*. Полное руководство по финансовым нововведениям. М: ИНФРА- М, 1998- 784с.
28. Мороз Н.В., Мороз Т.П. (2009). Шляхи підвищення прибутковості банківських установ України. *Управління у сфері фінансів, страхування та кредиту : тези доповіді всеукраїнської науково-практичної конференції*. Л.: Львівська політехніка, 2009. С. 114–117.
29. Неізнана О.В. *Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий менеджмент у банку»*. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. фінансів і банківської справи. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. 216 с.
30. Офіційний веб – сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
31. Офіційний сайт АТ КБ «ПриваБанк». URL: <https://privatbank.ua/>
32. Роуз П. С. *Банковский менеджмент*: Учебник. М: Дело ЛТД, 1995- 743с.
33. Сарахман О. М., Раєвський К. Є., Скаско О. І. *Банківський нагляд*: Навч. посібник. Львів: ЛБІНБУ, 2014. 286 с.
34. Синки Дж. Ф. *Управление финансами в коммерческих банках*: пер. с англ. 4-е узд. пераб.-М: Catalaxu, 1994 – 820с.

35. Сокиринська І. Г. Журавльова Т.О. *Фінансовий менеджмент у банку*: Навчальний посібник. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 192 с.
36. Стечишин Т. Б., Малахова О. Л. *Банківська справа*: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 404 с.
37. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-fintehu-vukrayini-do-2025-roku>.
38. Череп А.В. *Банківські операції*: Навч. посібник. К.: Кондор, 2015. 410 с. 31.
39. Чижик Є.І. (2012). Узагальнення основних теоретичних підходів до визначення поняття «фінансова стійкість банку». *Управління розвитком*. № 14(135). С. 104–106.
40. Чуб О.О. *Банки в глобальній економіці*: монографія. К.: КНЕУ, 2016. 340 с.
41. Шевченко Р.І. *Банківські операції*. К.: КНЕУ, 2012. 276 с.
42. Щибиволок З.І. *Аналіз банківської діяльності*: Навч. посіб. К.: Знання, 2015. 311 с.
43. Шиян Д.В. Критерії та показники ефективності системи фінансового моніторингу банку. URL: <http://edu.com.ua>.
44. Bannister J. Is your company ready for value-based management? / J. Bannister, R. Jesuthasan // *Journal of Business Strategy*. – 2015. – March/April. – P. 12-15.
45. Chandler A. *Strategy and Structure*. Cambridge : MIT Press, 2012. – P.13. 80. Cohn J. H. E. Square Fibonacci Numbers, Etc. / J. H. E. Cohn // *Fibonacci Quarterly*. – 2014. – № 2. – P. 109-113.
46. Damodaran A. Value based management & shareholder value added (SVA). URL: http://strategic innovation.com.sg/resources/03_VBM.
47. Global FinTech Adoption Index 2019. Ernst & Young. URL: <https://asdtteam.com/blog/global-fintech-adoption-index-2019-report-highlights>.

48. MacDonald, C., & van Oordt, M. R. Using market-based indicators to Assess banking System Resilience. Bank of Canada Financial System Review. 2017. P. 29-41.

49. Pulse of FinTech H2'20. February 2021. KPMG. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/02/pulse-offintech-h2-2020.pdf>.

50. Ruza, C., de la Cuesta-González, M., & Paredes-Gazquez, J. (2019). Banking system resilience: an empirical appraisal. Journal of Economic Studies. №46. Вип.6. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JES-06-2018-0199/full/html>