

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” ____ 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” ____ 2026 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Стратегічний менеджмент розвитку банку в умовах сучасних
економічних викликів»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-22

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Демченко Анастасія Олександрівна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник докт. педагог. наук, професор

Чередніченко Н.Ю.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., професор Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	8
1.1. Сутність, принципи та функції стратегічного менеджменту	8
1.2. Особливості функціонування банківських установ в умовах сучасних економічних викликів	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного розвитку банківської установи	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	26
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників та конкурентних позицій банку	32
2.3. Оцінка системи стратегічного менеджменту розвитку АТ КБ «ПриватБанк»	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	46
3.1. Напрями підвищення ефективності стратегічного управління розвитком банку	46
3.2. Розвиток цифрових банківських технологій та інноваційних сервісів банку	50
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

В умовах динамічних трансформацій фінансового сектору та посилення нестабільності економічного середовища банківські установи змушені адаптувати власні механізми управління до нових викликів функціонування. Зростання конкуренції на ринку банківських послуг, активний розвиток цифрових технологій, зміни у потребах клієнтів, глобалізаційні процеси, фінансові ризики та наслідки воєнного стану формують необхідність удосконалення системи стратегічного менеджменту банківських установ.

За таких умов саме стратегічний менеджмент забезпечує формування довгострокових напрямів розвитку банку, підвищення ефективності управлінських рішень, зміцнення конкурентних позицій банківської установи та забезпечення її стабільного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Банківська система України в сучасних умовах функціонує під впливом значної кількості зовнішніх та внутрішніх чинників, які визначають особливості діяльності банківських установ. Суттєвий вплив на розвиток банківського сектору мають цифровізація економіки, розвиток дистанційного банківського обслуговування, зростання рівня кіберризиків, нестабільність фінансового ринку, інфляційні процеси, зміни монетарної політики та необхідність адаптації банків до нових умов господарювання. У зв'язку з цим стратегічний менеджмент набуває особливого значення як інструмент забезпечення ефективного управління розвитком банківської установи, формування її стратегічних пріоритетів та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю удосконалення системи стратегічного менеджменту розвитку банківських установ в умовах сучасних економічних викликів. Ефективне стратегічне управління сприяє забезпеченню фінансової стійкості банку, підвищенню ефективності його діяльності, розвитку цифрових банківських технологій,

удосконаленню системи обслуговування клієнтів та зміцненню ринкових позицій банківської установи. Особливої актуальності зазначені питання набувають для АТ КБ «ПриватБанк», який є одним із провідних банків України, займає вагоме місце у банківському секторі держави та активно впроваджує сучасні цифрові й інноваційні рішення у сфері банківського обслуговування.

Проблематика стратегічного менеджменту розвитку банківських установ, забезпечення їх конкурентоспроможності, цифрової трансформації банківської діяльності та підвищення ефективності функціонування банківської системи знайшла відображення у працях таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як О. Васюренко, А. Мороз, М. Савлук, Л. Примостка, І. Лютий, Дж. Сінкі, П. Роуз та ін. Наукові дослідження зазначених учених присвячені питанням стратегічного управління банківською діяльністю, розвитку банківських установ, оцінювання ефективності функціонування банків, забезпечення фінансової стійкості та впровадження сучасних банківських технологій. Разом із тим посилення економічної нестабільності, активізація процесів цифровізації фінансового сектору та зміна умов функціонування банківських установ обумовлюють необхідність подальших досліджень у сфері удосконалення системи стратегічного менеджменту розвитку банків.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад стратегічного менеджменту розвитку банківської установи, оцінка системи стратегічного менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» та обґрунтування напрямів її удосконалення в умовах сучасних економічних викликів.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність, принципи та функції стратегічного менеджменту розвитку банківської установи;

- визначити особливості функціонування та розвитку банківських установ в умовах сучасних економічних викликів;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного розвитку банківських установ;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- здійснити аналіз фінансово-економічних показників та конкурентних позицій банку;
- провести оцінку системи стратегічного менеджменту розвитку АТ КБ «ПриватБанк»;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності стратегічного управління розвитком банку;
- визначити перспективи розвитку цифрових банківських технологій та інноваційних сервісів банку.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного менеджменту розвитку банківської установи.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного менеджменту розвитку АТ КБ «ПриватБанк» в умовах сучасних економічних викликів.

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, економічний та фінансовий аналіз, графічний метод, методи стратегічного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, офіційні дані Національного банку України, фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк», наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали офіційних сайтів та інші інформаційні джерела.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих напрямів удосконалення системи стратегічного менеджменту для підвищення ефективності діяльності АТ КБ

«ПриватБанк», зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення стабільного розвитку банківської установи в сучасних умовах господарювання.

Основні наукові положення та результати проведеного дослідження знайшли відображення у збірнику тез конференції для здобувачів вищої освіти та учнівської молоді, підготовлено доповідь на тему «Fintech-технології як чинник підвищення ефективності стратегічного розвитку банків».

Структура кваліфікаційної роботи сформована відповідно до поставленої мети, визначених завдань дослідження та логіки викладення матеріалу. Робота складається зі вступу, трьох розділів, у яких послідовно розкрито теоретичні, аналітичні та практичні аспекти стратегічного менеджменту розвитку банківської установи, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі досліджено теоретичні засади стратегічного менеджменту розвитку банківської установи, визначено особливості функціонування банків в умовах сучасних економічних викликів та узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного розвитку банківських установ. Другий розділ присвячено оцінці системи стратегічного менеджменту розвитку АТ КБ «ПриватБанк», аналізу фінансово-економічних показників діяльності банку та його конкурентних позицій. У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту банку, а також визначено перспективи розвитку цифрових банківських технологій та інноваційних сервісів.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 57 сторінок. Для узагальнення аналітичних матеріалів, відображення результатів дослідження та забезпечення наочності подання інформації у роботі використано 13 таблиць і 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1. Сутність, принципи та функції стратегічного менеджменту

Діяльність банківських установ у сучасних умовах характеризується високим рівнем динамічності, посиленням конкуренції на ринку фінансових послуг, розвитком цифрових технологій та зростанням впливу зовнішніх економічних чинників. Такі тенденції обумовлюють необхідність формування ефективної системи стратегічного менеджменту, здатної забезпечити стабільність діяльності банку, підвищення рівня його конкурентоспроможності та адаптацію до сучасних умов господарювання. У зв'язку з цим стратегічний менеджмент виступає одним із ключових інструментів управління розвитком банківської установи, оскільки дозволяє визначати довгострокові напрями діяльності, формувати стратегічні пріоритети та забезпечувати ефективність управлінських рішень.

Стратегічний менеджмент є складною управлінською категорією, яка поєднує процеси стратегічного планування, аналізу, прогнозування, організації та контролю діяльності підприємства чи установи. У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності стратегічного менеджменту, що обумовлено багатогранністю даного поняття та особливостями його практичного застосування у різних сферах діяльності [12].

Значний внесок у розвиток теоретичних засад стратегічного менеджменту здійснили такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, З. Шершньова, Л. Довгань, А. Наливайко, О. Кузьмін та інші. У працях зазначених учених стратегічний менеджмент розглядається як система управління, спрямована на забезпечення довгострокового розвитку організації, формування конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності в умовах

нестабільного зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів до трактування сутності стратегічного менеджменту доцільно представити у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування сутності стратегічного менеджменту

Науковий напрям	Автор	Трактування сутності стратегічного менеджменту	Ключовий акцент
Зарубіжний	І. Ансофф	Стратегічний менеджмент розглядається як система управління, спрямована на формування стратегічних цілей та адаптацію організації до змін зовнішнього середовища	Адаптація до зовнішнього середовища
	М. Портер	Стратегічний менеджмент пов'язується із забезпеченням конкурентних переваг та зміцненням ринкових позицій організації	Конкурентні переваги
	Ф. Котлер	Стратегічний менеджмент визначається як процес розроблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей	Довгостроковий розвиток
	Г. Мінцберг	Стратегічний менеджмент трактується як комплекс управлінських дій та моделей поведінки організації у процесі її розвитку	Управлінські рішення та поведінка
Український	З. Шершньова	Стратегічний менеджмент визначається як система довгострокового управління організацією, спрямована на забезпечення її стабільного розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей	Системний і довгостроковий підхід
	Л. Довгань	Стратегічний менеджмент розглядається як процес формування, реалізації та контролю стратегії розвитку організації з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів	Формування та реалізація стратегії
	А. Наливайко	Стратегічний менеджмент спрямований на забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення ефективності його діяльності та формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі	Ефективність та конкурентоспроможність
	О. Кузьмін	Стратегічний менеджмент охоплює сукупність методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку організації та підвищення результативності її діяльності	Управління розвитком та результативністю

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованих наукових джерел [10;15;17;29;37;39;41]

Наведені поняття у табл. 1.1, свідчать про наявність різних наукових підходів до трактування сутності стратегічного менеджменту, що

обумовлено багатогранністю даної економічної категорії та особливостями її практичного застосування. Узагальнення представлених підходів дозволяє зробити висновок, що зарубіжні науковці переважно акцентують увагу на забезпеченні конкурентних переваг, адаптації організації до змін зовнішнього середовища та формуванні довгострокових напрямів розвитку. Водночас у працях українських учених стратегічний менеджмент більшою мірою розглядається як комплексна система управління, спрямована на забезпечення стабільного функціонування, підвищення ефективності діяльності та формування стратегічних орієнтирів розвитку організації.

Як бачимо, більшість науковців розглядають стратегічний менеджмент як безперервний процес розроблення, реалізації та контролю стратегічних управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації. Важливими складовими стратегічного менеджменту є здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та ефективне використання наявних ресурсів.

Для банківських установ стратегічний менеджмент має особливе значення, оскільки діяльність банків характеризується високим рівнем ризиковості, залежністю від макроекономічної ситуації, впливом державного регулювання та необхідністю швидкого реагування на зміни фінансового ринку. У зв'язку з цим стратегічний менеджмент банківської установи доцільно розглядати як систему управління, спрямовану на забезпечення довгострокового розвитку банку, підвищення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптації до сучасних економічних викликів [25].

Стратегічний менеджмент як система управління характеризується рядом особливостей, які відрізняють його від оперативного та поточного управління. Насамперед стратегічний менеджмент орієнтований на довгострокову перспективу розвитку організації та передбачає формування стратегічних цілей, визначення напрямів розвитку й забезпечення адаптації організації до змін зовнішнього середовища. Важливою особливістю стратегічного менеджменту є його комплексний характер, оскільки процес

стратегічного управління охоплює всі сфери діяльності організації та передбачає узгодження управлінських рішень із загальною стратегією розвитку.

Крім того, стратегічний менеджмент ґрунтується на системному підході до управління, який передбачає взаємозв'язок між окремими елементами організації та врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результати діяльності. Однією з ключових характеристик стратегічного менеджменту є його спрямованість на забезпечення конкурентних переваг, підвищення ефективності функціонування та зміцнення ринкових позицій організації у довгостроковій перспективі.

Важливе значення у системі стратегічного менеджменту має процес стратегічного планування, який забезпечує визначення місії, стратегічних цілей та пріоритетних напрямів розвитку організації. У межах стратегічного менеджменту також здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінювання ресурсного потенціалу організації, прогнозування можливих змін і формування механізмів адаптації до умов функціонування.



Рисунок 1.1 – Основні принципи стратегічного менеджменту

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованих наукових джерел [23;25]

Представлені на рис. 1.1 принципи формують основу ефективного стратегічного менеджменту та визначають особливості реалізації стратегічного управління в діяльності організації. Їх дотримання забезпечує узгодженість управлінських рішень, орієнтацію на досягнення довгострокових цілей та підвищення результативності функціонування організації в умовах змін зовнішнього середовища.

Важливе значення у системі стратегічного менеджменту має взаємозв'язок і комплексний характер зазначених принципів, оскільки реалізація стратегічних цілей потребує врахування як внутрішніх можливостей організації, так і впливу зовнішніх факторів. Саме тому стратегічний менеджмент передбачає не лише розроблення стратегій розвитку, а й забезпечення їх адаптації до умов функціонування організації, ефективного використання ресурсів та формування конкурентних переваг.

Дотримання принципів стратегічного менеджменту сприяє забезпеченню стабільного розвитку організації, підвищенню ефективності управлінської діяльності та формуванню умов для досягнення стратегічних пріоритетів у довгостроковій перспективі.

Реалізація стратегічного менеджменту в діяльності організації забезпечується через виконання відповідних управлінських функцій, які формують основу процесу стратегічного управління. Функції стратегічного менеджменту відображають основні напрями управлінської діяльності, спрямовані на визначення стратегічних цілей, формування стратегії розвитку організації, забезпечення її реалізації та оцінювання результативності прийнятих управлінських рішень.

На відміну від оперативного управління, функції стратегічного менеджменту орієнтовані переважно на довгострокову перспективу розвитку організації та врахування впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Важливе значення у системі стратегічного менеджменту мають функції стратегічного планування, аналізу, прогнозування, організації, координації, мотивації та контролю, реалізація яких забезпечує ефективність

процесу стратегічного управління.

Для узагальнення основних функцій стратегічного менеджменту доцільно представити їх характеристику у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика функцій стратегічного менеджменту

Функція	Характеристика	Значення для організації
Стратегічне планування	Передбачає визначення місії, стратегічних цілей та пріоритетних напрямів розвитку організації	Забезпечує формування довгострокових орієнтирів розвитку
Стратегічний аналіз	Охоплює дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування організації	Дозволяє оцінити можливості, загрози та конкурентні позиції
Прогнозування	Спрямоване на передбачення можливих змін умов функціонування організації та результатів діяльності	Сприяє зниженню рівня невизначеності та ризиків
Організація	Передбачає формування системи управління та розподіл ресурсів для реалізації стратегії	Забезпечує узгодженість управлінських процесів
Координація	Полягає у забезпеченні взаємозв'язку між структурними підрозділами та напрямками діяльності	Сприяє узгодженості дій у процесі реалізації стратегії
Мотивація	Охоплює формування стимулів для досягнення стратегічних цілей організації	Підвищує ефективність діяльності персоналу
Стратегічний контроль	Передбачає оцінювання результатів реалізації стратегії та рівня досягнення поставлених цілей	Забезпечує своєчасне коригування управлінських рішень
Управління змінами	Спрямоване на адаптацію організації до змін зовнішнього середовища та умов функціонування	Забезпечує гнучкість і стійкість розвитку організації

Джерело: узагальнено автором за матеріалами наукових джерел [10]

Зазначені у табл. 1.2 функції стратегічного менеджменту охоплюють широкий спектр управлінських процесів, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку організації у довгостроковій перспективі. Реалізація зазначених функцій забезпечує формування стратегічних орієнтирів діяльності організації, визначення пріоритетних напрямів розвитку та створення умов для досягнення поставлених цілей.

Важливе значення у системі стратегічного менеджменту має взаємозв'язок між окремими функціями, оскільки ефективність стратегічного управління залежить від узгодженості процесів планування, аналізу, організації, координації та контролю. Саме комплексна реалізація функцій стратегічного менеджменту дозволяє забезпечити адаптацію організації до змін зовнішнього середовища, підвищити рівень її конкурентоспроможності

та ефективності функціонування.

Крім того, функції стратегічного менеджменту спрямовані не лише на формування стратегій розвитку, а й на забезпечення їх практичної реалізації та своєчасного коригування відповідно до змін умов функціонування організації. У зв'язку з цим стратегічний менеджмент виступає важливим інструментом забезпечення стабільного розвитку організації та досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Таким чином, стратегічний менеджмент є важливою складовою системи управління організацією, що забезпечує формування довгострокових напрямів розвитку, підвищення ефективності діяльності та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Реалізація принципів і функцій стратегічного менеджменту сприяє забезпеченню узгодженості управлінських рішень, раціональному використанню ресурсів та досягненню стратегічних цілей організації.

Для банківських установ стратегічний менеджмент має особливе значення, оскільки банківська діяльність характеризується високим рівнем конкуренції, залежністю від макроекономічних процесів, впливом фінансових ризиків та необхідністю забезпечення стабільності функціонування у довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим ефективна система стратегічного менеджменту дозволяє банківській установі забезпечувати конкурентоспроможність, підтримувати фінансову стійкість та формувати стратегічні переваги в умовах змін економічного середовища.

Отже, стратегічний менеджмент розвитку банківської установи доцільно розглядати як комплексну систему управління, спрямовану на визначення стратегічних пріоритетів, забезпечення ефективного функціонування банку та формування умов для його стабільного розвитку у довгостроковій перспективі. Процес ефективності реалізації стратегічного управління банком значною мірою визначається здатністю банківської установи адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

1.2. Особливості функціонування банківських установ в умовах сучасних економічних викликів

Розвиток банківських установ супроводжується значним впливом економічних, фінансових та соціальних змін, які визначають особливості функціонування банківської системи. Нестабільність економічних процесів, зміни кон'юнктури фінансового ринку, зростання рівня ризиковості банківської діяльності та активізація трансформаційних процесів у фінансовому секторі обумовлюють необхідність забезпечення стійкості та ефективності діяльності банківських установ. У таких умовах важливого значення набуває здатність банків адаптуватися до впливу зовнішніх факторів та забезпечувати стабільність власного розвитку [5].

Економічні виклики є важливою складовою умов функціонування та розвитку банківських установ, оскільки визначають особливості діяльності банківської системи та впливають на результати функціонування банків.

У науковій літературі економічні виклики розглядаються як сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що створюють передумови для змін умов діяльності суб'єктів господарювання та потребують адаптації механізмів управління до нових умов функціонування.

Для банківських установ економічні виклики мають особливе значення у зв'язку зі специфікою банківської діяльності, високим рівнем залежності від стану фінансового ринку та чутливістю до змін макроекономічного середовища. Вплив економічних викликів може проявлятися через зміну рівня ліквідності банків, фінансової стійкості, прибутковості, рівня ризиковості діяльності та конкурентоспроможності банківських установ.

До основних економічних викликів функціонування банківських установ належать макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси, валютні коливання, фінансові ризики, посилення конкурентного середовища, глобалізація фінансового сектору та розвиток цифрових технологій. Узагальнення сучасних економічних викликів функціонування банківських

установ доцільно представити на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Сучасні економічні виклики функціонування банківських установ

Джерело: складено автором на основі опрацьованих наукових джерел [9;21]

Представлені на рис. 1.2 економічні виклики здійснюють суттєвий вплив на функціонування та розвиток банківських установ, оскільки визначають умови діяльності банківської системи та рівень ефективності банківської діяльності. Вплив зазначених факторів проявляється через зміну рівня ризиковості банківської діяльності, фінансової стійкості, ліквідності та конкурентоспроможності банківських установ.

Важливе значення серед сучасних економічних викликів має нестабільність економічного середовища, яка супроводжується коливанням темпів економічного розвитку, змінами кон'юнктури фінансового ринку та зростанням невизначеності умов функціонування банківських установ. Значний вплив на діяльність банків також здійснюють інфляційні процеси та валютні коливання, які впливають на вартість фінансових ресурсів, рівень платоспроможності клієнтів і результати банківської діяльності.

Крім того, важливими умовами функціонування банківських установ є посилення конкурентного середовища, розвиток глобалізаційних процесів та

зміни у сфері державного регулювання банківської діяльності. У зв'язку з цим банки змушені адаптувати власні механізми функціонування до змін умов діяльності, підвищувати ефективність управління ризиками та забезпечувати стабільність власного розвитку.

Особливості функціонування банківських установ у сучасних умовах доцільно узагальнити у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Особливості функціонування банківських установ у сучасних умовах

Особливість	Характеристика	Вплив на діяльність банківських установ
Високий рівень залежності від економічного середовища	Діяльність банків значною мірою залежить від макроекономічних процесів та стану фінансового ринку	Впливає на фінансову стійкість і результати діяльності банків
Значний рівень ризиковості діяльності	Банківська діяльність супроводжується кредитними, валютними, процентними та іншими видами ризиків	Потребує ефективного управління ризиками
Необхідність забезпечення ліквідності	Банки повинні підтримувати достатній рівень ліквідності для виконання фінансових зобов'язань	Забезпечує стабільність функціонування банків
Високий рівень державного регулювання	Банківська діяльність регулюється нормативно-правовими актами та контролюється державними органами	Визначає умови функціонування банківської системи
Посилення конкурентного середовища	Зростання кількості банківських і небанківських фінансових установ посилює конкурентну боротьбу	Обумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності
Розвиток цифрових технологій	Банківські установи впроваджують цифрові технології та дистанційні форми обслуговування	Сприяє підвищенню ефективності банківської діяльності
Високий рівень чутливості до змін законодавства	Зміни нормативно-правової бази впливають на організацію банківської діяльності	Потребує адаптації механізмів функціонування банків
Орієнтація на забезпечення фінансової стійкості	Банки повинні підтримувати стабільність діяльності та достатній рівень капіталу	Забезпечує надійність функціонування банківської установи

Джерело: узагальнено автором на основі [16;21]

Зазначені у табл. 1.3 особливості функціонування банківських установ свідчать про складність та багатогранність банківської діяльності в сучасних умовах. Специфіка функціонування банків визначається високим рівнем залежності від економічного середовища, необхідністю забезпечення фінансової стійкості, підтримання належного рівня ліквідності та

ефективного управління ризиками.

Важливою особливістю діяльності банківських установ є значний вплив зовнішніх факторів на результати їх функціонування. Зміни макроекономічної ситуації, фінансового ринку, нормативно-правового забезпечення та конкурентного середовища безпосередньо впливають на ефективність діяльності банків, рівень їх прибутковості та стабільність розвитку. У зв'язку з цим банки повинні забезпечувати здатність до адаптації механізмів функціонування відповідно до змін умов діяльності.

Крім того, розвиток банківських установ супроводжується трансформацією підходів до організації банківської діяльності, удосконаленням механізмів управління та впровадженням сучасних фінансових технологій. Важливого значення набувають питання забезпечення конкурентоспроможності банківських установ, підвищення якості банківських послуг, удосконалення системи обслуговування клієнтів та забезпечення стабільності функціонування банківської системи загалом.

Отже, особливості функціонування банківських установ у сучасних умовах визначаються впливом економічних викликів, високим рівнем ризиковості банківської діяльності, необхідністю забезпечення фінансової стійкості та здатністю банків адаптуватися до змін умов функціонування фінансового ринку.

Розвиток банківських установ є складним та багатогранним процесом, який характеризується якісними й кількісними змінами у діяльності банків, спрямованими на забезпечення ефективності функціонування, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій. У науковій літературі розвиток банківської установи розглядається як процес удосконалення системи управління, розширення напрямів діяльності, підвищення якості банківських послуг та забезпечення фінансової стійкості банку.

Розвиток банків залежить від впливу значної кількості факторів, серед яких важливе місце займають стан економічного середовища, рівень

конкуренції, зміни законодавства, розвиток фінансового ринку, технологічні трансформації та рівень інноваційності банківської діяльності. Вплив зазначених факторів визначає необхідність постійного удосконалення механізмів функціонування банківських установ та адаптації їх діяльності до сучасних умов розвитку фінансового сектору (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Фактори розвитку банківських установ

Джерело: складено автором на основі опрацьованих наукових джерел [27]

Представлені на рис. 1.3 фактори розвитку банківських установ формують умови функціонування банківської системи та визначають особливості розвитку банківської діяльності. Вплив зазначених факторів проявляється через зміну рівня фінансової стійкості банківських установ, ефективності їх діяльності, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін економічного середовища.

Суттєву роль для розвитку банківських установ мають економічні та фінансові фактори, оскільки стан економіки, рівень інфляції, стабільність фінансового ринку та доступність фінансових ресурсів безпосередньо впливають на результати діяльності банків. Значний вплив на функціонування банківських установ також здійснюють конкурентне середовище, державне регулювання та зміни нормативно-правового

забезпечення банківської діяльності.

Крім того, сучасний розвиток банківських установ супроводжується активним впровадженням технологічних та інноваційних рішень, що сприяє трансформації підходів до організації банківської діяльності та удосконаленню системи банківського обслуговування. Разом з тим, ефективність розвитку банківських установ значною мірою залежить від внутрішніх факторів, зокрема рівня фінансової стійкості, ефективності системи управління, кадрового потенціалу та якості управлінських рішень.

Таким чином, функціонування та розвиток банківських установ здійснюються під впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають особливості діяльності банківської системи та умови її розвитку. Сучасні економічні виклики обумовлюють необхідність забезпечення фінансової стійкості банківських установ, підтримання належного рівня ліквідності, підвищення ефективності управління ризиками та забезпечення конкурентоспроможності банківської діяльності.

Розвиток банківських установ супроводжується трансформацією підходів до організації банківської діяльності, удосконаленням механізмів управління та адаптацією банків до змін умов функціонування фінансового ринку. У зв'язку з цим забезпечення ефективного розвитку банківських установ потребує використання сучасних підходів до стратегічного управління та оцінювання результативності банківської діяльності.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного розвитку банківської установи

Оцінка ефективності стратегічного розвитку банківської установи є важливою складовою системи стратегічного менеджменту, оскільки дозволяє визначити рівень результативності діяльності банку, ступінь досягнення стратегічних цілей та ефективність реалізації стратегії розвитку. В умовах ринкових змін оцінювання ефективності стратегічного розвитку банківської

системи набуває особливого значення у зв'язку з необхідністю забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та стабільності функціонування банківських установ.

В науковій літературі ефективність стратегічного розвитку банківської установи розглядається як комплексна економічна категорія, що характеризує результативність діяльності банку у процесі реалізації стратегічних цілей та забезпечення довгострокового розвитку. Оцінювання ефективності стратегічного розвитку передбачає визначення рівня використання ресурсного потенціалу банку, результативності управлінських рішень, рівня фінансової стійкості та конкурентних позицій банківської установи [20].

Наукові підходи до трактування сутності ефективності стратегічного розвитку банківської установи доцільно узагальнити у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного розвитку банківської установи

Методичний підхід	Характеристика підходу	Особливості застосування
Системний підхід	Розглядає банківську установу як цілісну систему взаємопов'язаних елементів	Дозволяє комплексно оцінити результати діяльності банку
Комплексний підхід	Передбачає оцінювання сукупності фінансових, організаційних та управлінських показників	Забезпечує всебічну оцінку ефективності стратегічного розвитку
Процесний підхід	Грунтується на оцінюванні ефективності управлінських процесів та реалізації стратегічних рішень	Дає можливість визначити результативність стратегічного управління
Ресурсний підхід	Оцінює рівень ефективності використання ресурсного потенціалу банківської установи	Сприяє визначенню ефективності використання фінансових ресурсів
Ризик-орієнтований підхід	Передбачає врахування впливу фінансових та банківських ризиків на результати діяльності банку	Забезпечує оцінювання рівня фінансової стійкості банку
Стратегічний підхід	Орієнтується на оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей розвитку банківської установи	Дозволяє визначити ефективність реалізації стратегії розвитку
Конкурентний підхід	Базується на оцінюванні конкурентних позицій банківської установи на фінансовому ринку	Сприяє визначенню рівня конкурентоспроможності банку

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованих наукових джерел [13]

Зазначені у табл. 1.4 методичні підходи до оцінювання ефективності

стратегічного розвитку банківської установи свідчать про комплексний характер процесу оцінювання результативності банківської діяльності. Використання різних підходів дозволяє здійснювати всебічне оцінювання ефективності стратегічного розвитку банку з урахуванням впливу фінансових, організаційних, управлінських та зовнішніх факторів.

Суттєву роль у процесі оцінювання ефективності стратегічного розвитку банківської установи відіграє системний підхід, який забезпечує комплексне дослідження діяльності банку як єдиної системи взаємопов'язаних елементів. Водночас комплексний та процесний підходи дозволяють оцінити результативність реалізації стратегічних управлінських рішень, ефективність функціонування окремих напрямів діяльності банку та рівень досягнення стратегічних цілей.

Крім того, важливого значення набувають ресурсний та ризик-орієнтований підходи, оскільки банківська діяльність характеризується високим рівнем залежності від ефективності використання фінансових ресурсів та впливу фінансових ризиків. У зв'язку з цим оцінювання ефективності стратегічного розвитку банківської установи потребує врахування рівня фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності банку.

Для оцінювання ефективності стратегічного розвитку банківської установи використовується система показників, які дозволяють визначити результати діяльності банку та рівень ефективності реалізації стратегії розвитку. Основні показники оцінювання ефективності стратегічного розвитку банківської установи доцільно узагальнити у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 свідчить про те, що оцінювання ефективності стратегічного розвитку банківської установи здійснюється на основі системи взаємопов'язаних показників, які характеризують різні напрями діяльності банку. Використання сукупності фінансових, економічних та управлінських показників дозволяє визначити рівень стабільності функціонування банківської установи, результативність її діяльності та ефективність

реалізації стратегічних цілей.

Таблиця 1.5 – Основні показники оцінювання ефективності стратегічного розвитку банківської установи

Група показників	Характеристика показників	Значення для оцінювання
Показники фінансової стійкості	Відображають рівень забезпеченості банку власним капіталом та здатність підтримувати стабільність діяльності	Дозволяють оцінити надійність і стабільність функціонування банку
Показники ліквідності	Характеризують здатність банківської установи своєчасно виконувати фінансові зобов'язання	Визначають рівень платоспроможності банку
Показники прибутковості	Відображають ефективність формування фінансових результатів діяльності банку	Дозволяють оцінити результативність діяльності банківської установи
Показники рентабельності	Характеризують ефективність використання активів, капіталу та ресурсів банку	Визначають рівень ефективності банківської діяльності
Показники ділової активності	Відображають інтенсивність здійснення банківських операцій та ефективність використання ресурсів	Характеризують рівень розвитку банківської діяльності
Показники конкурентоспроможності	Визначають позиції банківської установи на фінансовому ринку	Дозволяють оцінити конкурентні переваги банку
Показники якості банківських послуг	Характеризують рівень задоволення потреб клієнтів та ефективність банківського обслуговування	Відображають рівень якості діяльності банківської установи
Показники ризиковості діяльності	Відображають рівень фінансових і банківських ризиків у діяльності банку	Дозволяють оцінити рівень безпеки функціонування банку

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованих наукових джерел [6;8;13]

Одними з найбільш важливих у системі оцінювання ефективності стратегічного розвитку є показники фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості та рентабельності, оскільки вони характеризують здатність банку забезпечувати стабільність діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси та підтримувати належний рівень фінансової безпеки. Водночас показники ділової активності та конкурентоспроможності дозволяють оцінити ринкові позиції банківської установи та рівень

ефективності її функціонування у конкурентному середовищі.

Крім того, важливе місце у процесі оцінювання ефективності стратегічного розвитку банківської установи займають показники якості банківських послуг та ризиковості діяльності, які відображають рівень організації банківського обслуговування, ступінь задоволення потреб клієнтів і рівень впливу фінансових ризиків на результати діяльності банку.

З метою більш детальної оцінки ефективності діяльності банківської установи у практиці стратегічного менеджменту використовується система фінансово-економічних показників, які дозволяють визначити рівень прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів банку. Основні показники оцінювання ефективності діяльності банківської установи та методика їх розрахунку узагальнені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Методика розрахунку показників оцінювання ефективності діяльності банківської установи

Показник	Формула розрахунку	Характеристика показника
Рентабельність активів (ROA)	$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні активи}} \times 100\%$	Характеризує ефективність використання активів банку
Рентабельність капіталу (ROE)	$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\%$	Відображає ефективність використання власного капіталу
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{фс}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Зобов'язання}}$	Визначає рівень фінансової незалежності банку
Коефіцієнт ліквідності	$K_{\text{л}} = \frac{\text{Високоліквідні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Характеризує здатність банку виконувати поточні зобов'язання
Коефіцієнт достатності капіталу	$K_{\text{дк}} = \frac{\text{Регулятивний капітал}}{\text{Активи, зважені на ризик}} \times 100\%$	Відображає рівень забезпечення банку капіталом
Чиста процентна маржа	$\text{ЧПМ} = \frac{\text{Процентні доходи} - \text{Процентні витрати}}{\text{Активи}} \times 100\%$	Характеризує ефективність процентної діяльності банку
Коефіцієнт проблемних кредитів	$K_{\text{пк}} = \frac{\text{Проблемні кредити}}{\text{Кредитний портфель}} \times 100\%$	Визначає рівень кредитного ризику банку

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованих наукових джерел [6;8;13]

Наведені у табл. 1.6 показники широко використовуються у практиці оцінювання діяльності банківських установ, оскільки дозволяють визначити рівень ефективності функціонування банку, його фінансову стійкість та результативність реалізації стратегічних цілей. Використання системи фінансово-економічних показників забезпечує можливість комплексного аналізу діяльності банківської установи та виявлення тенденцій її розвитку.

Одними з найбільш поширених показників оцінювання ефективності діяльності банківської установи є показники рентабельності активів та капіталу, які характеризують ефективність використання фінансових ресурсів банку та рівень прибутковості банківської діяльності. Високі значення зазначених показників свідчать про ефективність управління активами й капіталом банківської установи та здатність банку забезпечувати стабільні фінансові результати.

Суттєве значення у процесі оцінювання діяльності банківської установи мають також показники ліквідності та фінансової стійкості, оскільки вони відображають здатність банку своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та підтримувати стабільність функціонування в умовах змін економічного середовища. Водночас показники достатності капіталу та ризиковості діяльності дозволяють оцінити рівень фінансової безпеки банківської установи та ефективність управління банківськими ризиками.

Крім того, у практиці стратегічного менеджменту банківських установ важливого значення набуває комплексне використання системи показників, оскільки оцінювання окремих показників без урахування їх взаємозв'язку не забезпечує об'єктивного визначення ефективності діяльності банку. У зв'язку з цим оцінювання ефективності стратегічного розвитку банківської установи повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, що дозволяє враховувати фінансові результати діяльності банку, рівень його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та ефективності реалізації стратегічних цілей розвитку.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

РОЗВИТКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із найбільших банків України та займає провідні позиції на вітчизняному ринку банківських послуг. Діяльність банку відіграє важливу роль у функціонуванні банківської системи держави, забезпеченні фінансового обслуговування населення, суб'єктів господарювання та розвитку фінансового сектору загалом. Значні масштаби діяльності, широка мережа відділень, розвиток цифрових банківських сервісів та активне впровадження сучасних фінансових технологій забезпечують банку високий рівень конкурентоспроможності на банківському ринку України.

АТ КБ «ПриватБанк» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та нормативно-правових актів Національного банку України. Банк надає широкий спектр банківських послуг фізичним і юридичним особам, здійснює кредитні, депозитні, розрахунково-касові, валютні та інші банківські операції. Важливе місце у діяльності банку займає розвиток дистанційного банківського обслуговування, цифрових сервісів та інноваційних фінансових технологій [2].

Організаційно-економічна характеристика банку дозволяє визначити особливості функціонування АТ КБ «ПриватБанк», масштаби його діяльності, структуру управління та основні напрями розвитку банківської установи. Загальну характеристику АТ КБ «ПриватБанк» доцільно представити у табл. 2.1.

Організація діяльності АТ КБ «ПриватБанк» ґрунтується на формуванні ефективної системи управління, яка забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів банку, реалізацію управлінських функцій

та забезпечення стабільності функціонування банківської установи.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Характеристика
Повна назва	Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк»
Скорочена назва	АТ КБ «ПриватБанк»
Рік заснування	1992 р.
Форма власності	Державний банк
Юридична адреса	м. Київ, вул. Грушевського, 1Д
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Основний регулятор діяльності	Національний банк України
Основні напрями діяльності	Кредитні, депозитні, валютні, розрахунково-касові та інші банківські операції
Основні категорії клієнтів	Фізичні особи, юридичні особи, корпоративні клієнти
Основні банківські послуги	Кредитування, депозитні послуги, картковий бізнес, дистанційне банківське обслуговування
Наявність цифрових сервісів	Система «Приват24», мобільний банкінг, онлайн-банкінг
Місце на банківському ринку України	Один із найбільших банків України за обсягами активів і клієнтською базою
Масштаби діяльності	Широка мережа відділень, банкоматів і терміналів самообслуговування по території України

Джерело: складено автором на основі офіційних даних АТ КБ «ПриватБанк» та Національного банку України [2;18]

Організаційна структура банку формується з урахуванням масштабів діяльності, особливостей банківських операцій та необхідності забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами. Система управління банком передбачає розподіл повноважень між органами управління та структурними підрозділами банківської установи. Важливими складовими організаційної структури банку є органи корпоративного управління, виконавчі органи управління, функціональні підрозділи та регіональна мережа банку. Організаційна структура банківської установи забезпечує взаємозв'язок між окремими напрямками діяльності банку та сприяє ефективності реалізації управлінських рішень.

Організаційну структуру управління АТ КБ «ПриватБанк» доцільно представити на рис. 2.1. Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк» має багаторівневий характер системи управління банком та

розподіл управлінських функцій між окремими структурними підрозділами. Формування організаційної структури банківської установи забезпечує координацію діяльності банку, ефективність управлінських процесів та реалізацію основних напрямів банківської діяльності.

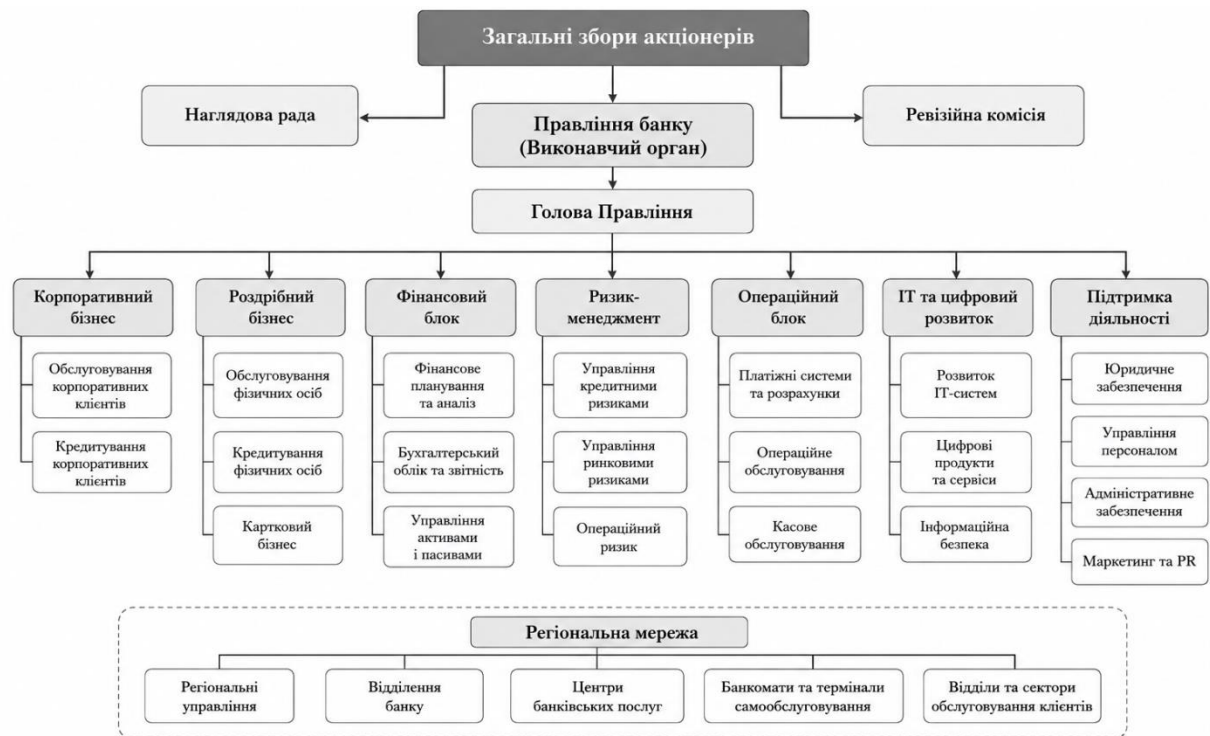


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: згенеровано автором ШІ (ChatGPT, OpenAI GPT-5.5 01.05.2026) на основі Статуту АТ КБ «ПриватБанк» згідно Додатку А

Система управління «ПриватБанк» побудована відповідно до принципів корпоративного управління та передбачає розмежування повноважень між органами управління банку, виконавчими органами та функціональними підрозділами. Важливе місце у структурі управління банком займають підрозділи, діяльність яких пов'язана із фінансовим управлінням, ризик-менеджментом, організацією операційної діяльності, розвитком цифрових технологій та забезпеченням банківського обслуговування клієнтів.

Крім того, організаційна структура банку характеризується наявністю розгалуженої регіональної мережі, що забезпечує доступність банківських

послуг та ефективність обслуговування клієнтів у різних регіонах України. Важливого значення у діяльності банку також набуває розвиток цифрових сервісів та інформаційних технологій, що сприяє підвищенню ефективності функціонування банківської установи та удосконаленню системи банківського обслуговування.

Одним із важливих показників масштабів діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є розвиток регіональної мережі банку та рівень його присутності на території України.

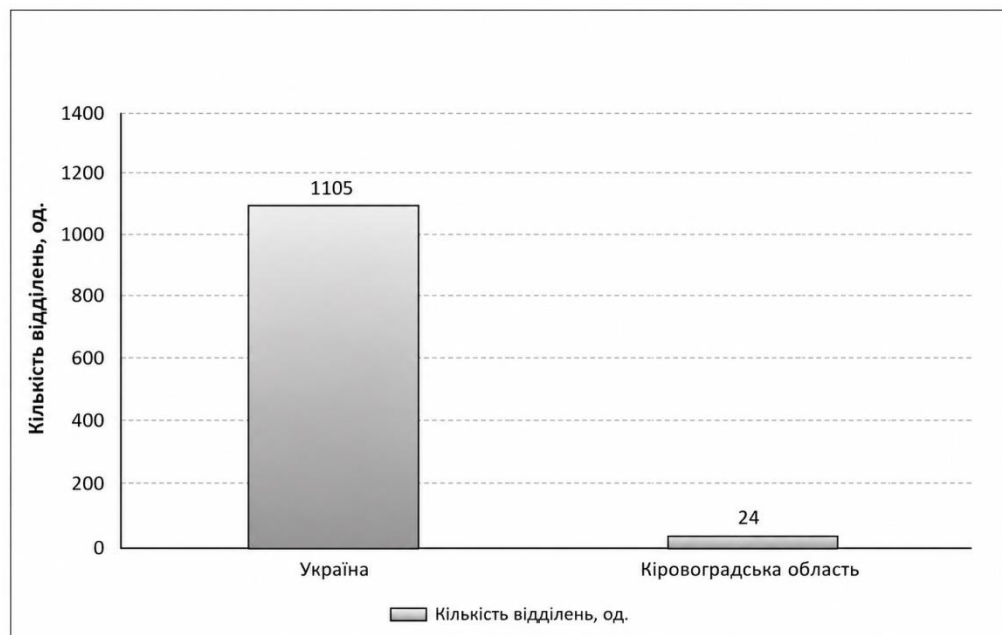


Рисунок 2.2 – Кількість відділень АТ КБ «ПриватБанк» в Україні та Кіровоградській області станом на 2025 рік

Джерело: складено автором на основі офіційних даних АТ КБ «ПриватБанк» [18]

Аналіз рис. 2.2, показав про значні масштаби регіональної мережі АТ КБ «ПриватБанк» та високий рівень територіального охоплення банківських послуг. Станом на 2025 рік мережа банку налічувала 1105 відділень на території України, що забезпечує доступність банківського обслуговування для населення та суб'єктів господарювання у різних регіонах держави. Водночас АТ КБ «ПриватБанк» посідає одне з провідних місць серед банків України за кількістю структурних підрозділів, хоча упродовж першого кварталу 2025 року банком було скорочено два відділення, що пов'язано з

процесами оптимізації мережі банківського обслуговування.

У Кіровоградській області функціонувало 24 відділення АТ КБ «ПриватБанк», що свідчить про наявність регіональної мережі банку та забезпечення доступності фінансових послуг на території області. Функціонування мережі відділень сприяє розширенню клієнтської бази банку, підвищенню ефективності банківського обслуговування та зміцненню конкурентних позицій банківської установи на фінансовому ринку.

Крім того, розгалужена мережа відділень АТ КБ «ПриватБанк» забезпечує можливість поєднання традиційного банківського обслуговування із розвитком цифрових сервісів та дистанційних каналів взаємодії з клієнтами. Зазначені процеси сприяють підвищенню рівня доступності банківських послуг, удосконаленню системи обслуговування клієнтів та забезпеченню ефективності функціонування банківської установи в умовах цифровізації банківської діяльності.

АТ КБ «ПриватБанк» здійснює широкий спектр банківських операцій та надає фінансові послуги різним категоріям клієнтів, що забезпечує багатофункціональний характер діяльності банківської установи. Основними напрямками діяльності банку є кредитні та депозитні операції, розрахунково-касове обслуговування, валютні операції, обслуговування платіжних карток, дистанційне банківське обслуговування та надання інших фінансових послуг.

Важливе місце у діяльності банку займає обслуговування фізичних осіб, що включає надання кредитних продуктів, депозитних послуг, здійснення платіжних операцій та використання цифрових банківських сервісів. Водночас банк активно здійснює обслуговування юридичних осіб і корпоративних клієнтів, забезпечуючи проведення розрахункових операцій, кредитування бізнесу, валютне обслуговування та інші види фінансових послуг.

Крім того, діяльність АТ КБ «ПриватБанк» характеризується активним розвитком цифрових технологій та дистанційного банківського обслуговування. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє

удосконаленню системи банківського обслуговування, підвищенню швидкості здійснення банківських операцій та розширенню можливостей взаємодії банку з клієнтами.

Основні напрями діяльності АТ КБ «ПриватБанк» доцільно представити на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Основні напрями діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: згенеровано автором III (ChatGPT, OpenAI GPT-5.5 01.05.2026) на основі офіційної інформації АТ КБ «ПриватБанк» [1-2]

На рис. 2.3, відображено основні напрями діяльності АТ КБ «ПриватБанк», які формують основу функціонування банківської установи та забезпечують здійснення фінансового обслуговування різних категорій клієнтів. Діяльність банку охоплює широкий спектр банківських операцій, що пов'язані із кредитуванням, залученням депозитних ресурсів, проведенням розрахунково-касових і валютних операцій, обслуговуванням платіжних карток та наданням цифрових банківських послуг.

Одним із ключових напрямів діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є кредитні операції, які забезпечують фінансування потреб фізичних і юридичних осіб та сприяють розвитку підприємницької діяльності. Водночас важливе місце у діяльності банку займають депозитні операції, що забезпечують формування ресурсної бази банківської установи та підтримання стабільності її функціонування.

Крім того, АТ КБ «ПриватБанк» активно здійснює розвиток цифрових технологій та дистанційного банківського обслуговування, що сприяє підвищенню ефективності взаємодії банку з клієнтами та розширенню можливостей надання банківських послуг. Використання сучасних інформаційних технологій забезпечує підвищення швидкості здійснення банківських операцій, удосконалення системи обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентних позицій банку на фінансовому ринку.

Таким чином, діяльність АТ КБ «ПриватБанк» характеризується широким спектром банківських операцій, розвиненою системою банківського обслуговування та активним впровадженням цифрових технологій, що забезпечує ефективність функціонування банківської установи та її конкурентоспроможність у сучасних умовах розвитку банківської системи України.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників та конкурентних позицій банку

Фінансово-господарські процеси банківської установи відображають результати функціонування банку, рівень ефективності використання фінансових ресурсів та здатність банківської установи забезпечувати стабільність функціонування і підтримувати конкурентні позиції на фінансовому ринку. Результативність функціонування банку значною мірою визначається рівнем прибутковості, ліквідності, достатності капіталу та ефективністю здійснення банківських операцій, що обумовлює необхідність проведення комплексного фінансово-економічного аналізу банківської установи.

Аналіз фінансово-економічних показників банку дозволяє оцінити масштаби функціонування банківської установи, визначити тенденції зміни основних фінансових результатів та охарактеризувати рівень ефективності використання активів, капіталу й залучених ресурсів. Проведення такого аналізу забезпечує можливість оцінювання фінансового стану банку, визначення

результативності банківських операцій та виявлення факторів, що впливають на ефективність функціонування банківської установи [24].

Поряд із оцінюванням фінансових результатів важливе значення має аналіз конкурентних позицій банківської установи, що характеризують рівень її конкурентоспроможності та позиції на ринку банківських послуг. Конкурентні переваги банку формуються під впливом масштабів функціонування, рівня розвитку банківських послуг, якості обслуговування клієнтів, ефективності системи управління та розвитку цифрових технологій.

Для оцінки фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» доцільно здійснити аналіз динаміки основних показників фінансового стану банківської установи, які характеризують масштаби функціонування банку, рівень забезпеченості фінансовими ресурсами та результати здійснення банківських операцій. Аналіз зазначених показників дозволяє визначити тенденції зміни активів, зобов'язань, власного капіталу та інших складових фінансового стану банківської установи.

Динаміку основних показників фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 рр. доцільно представити у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, +/-	Темп зміни, %
Загальна сума активів, млн грн	680008	761461	896234	+216226	131,8
Загальна сума зобов'язань, млн грн	595162	662317	795951	+200789	133,7
Власний капітал, млн грн	84846	99144	100283	+15437	118,2
Кошти клієнтів, млн грн	555525	621596	731571	+176046	131,7
Кредити та аванси клієнтам, млн грн	92019	112761	156362	+64343	169,9
Грошові кошти та їх еквіваленти, млн грн	152282	151768	155739	+3457	102,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» [4]

Аналіз показників табл. 2.3 показує позитивну динаміку основних показників фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» упродовж 2023–2025 рр., що свідчить про розширення масштабів функціонування банківської установи, зростання ресурсної бази та зміцнення фінансових позицій банку.

Упродовж досліджуваного періоду загальна сума активів АТ КБ «ПриватБанк» зросла на 216226 млн грн, або на 31,8 %, та станом на 2025 рік становила 896234 млн грн. Зростання активів банку свідчить про розширення обсягів банківських операцій, підвищення рівня ділової активності банківської установи та збільшення масштабів функціонування банку на фінансовому ринку.

Позитивна тенденція спостерігається також щодо зобов'язань банку, обсяг яких упродовж 2023–2025 рр. збільшився на 200789 млн грн, або на 33,7 %. Зростання зобов'язань значною мірою пов'язане зі збільшенням обсягів коштів клієнтів, які у 2025 році становили 731571 млн грн, що на 176046 млн грн, або на 31,7 %, більше порівняно з 2023 роком. Наведені зміни свідчать про високий рівень довіри клієнтів до банківської установи та розширення ресурсної бази банку.

Власний капітал АТ КБ «ПриватБанк» упродовж досліджуваного періоду також характеризувався тенденцією до зростання та у 2025 році становив 100283 млн грн, що на 15437 млн грн, або на 18,2 %, більше порівняно з 2023 роком. Збільшення обсягів власного капіталу свідчить про зміцнення фінансової стійкості банку та підвищення рівня його фінансової незалежності.

Суттєве зростання упродовж 2023–2025 рр. спостерігається за показником кредитів та авансів клієнтам, обсяг яких збільшився на 64343 млн грн, або на 69,9 %. Наведена тенденція свідчить про активізацію кредитної діяльності банку, розширення обсягів кредитування клієнтів та підвищення рівня банківської активності.

Водночас обсяг грошових коштів та їх еквівалентів змінювався незначно та у 2025 році становив 155739 млн грн, що на 2,3 % більше

порівняно з 2023 роком. Відносна стабільність зазначеного показника свідчить про підтримання банком належного рівня ліквідності та забезпечення стабільності функціонування банківської установи.

Для більш наочного відображення тенденцій зміни основних показників фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» доцільно проаналізувати динаміку активів, зобов'язань та власного капіталу банківської установи упродовж 2023–2025 рр. Зміна зазначених показників характеризує масштаби функціонування банку, рівень фінансової стійкості та особливості формування ресурсної бази банківської установи.

Динаміку активів, зобов'язань та власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 рр. доцільно представити на рис. 2.4.

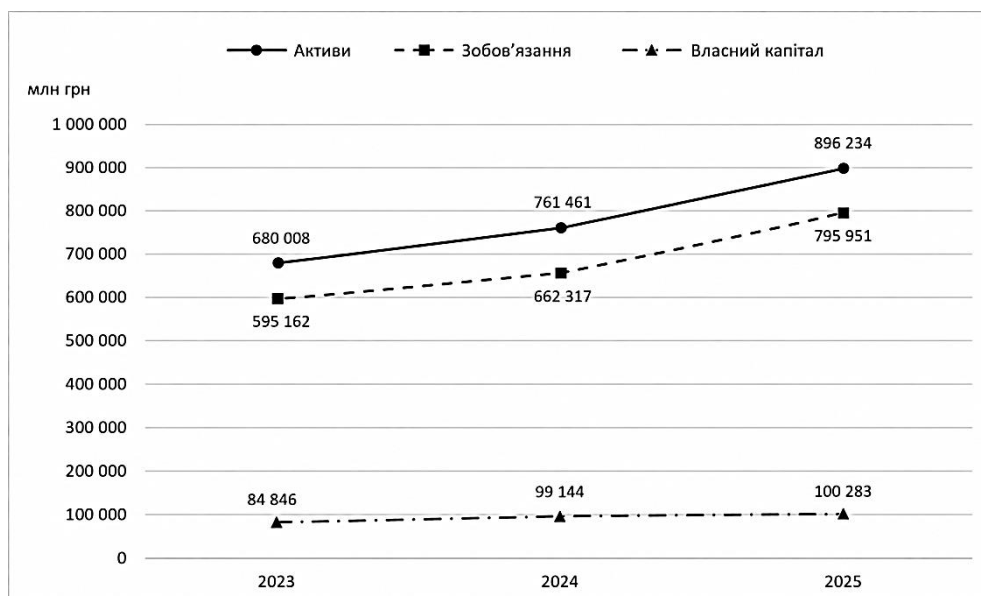


Рисунок 2.4 – Динаміка активів, зобов'язань та власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» [4]

Рис. 2.4 відображає тенденцію до поступового зростання основних складових фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» упродовж 2023–2025 рр. Найбільші обсяги у структурі фінансових показників банку припадають на активи та зобов'язання, що обумовлено специфікою функціонування банківської установи та значними масштабами здійснення банківських операцій.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається випереджальне зростання активів банку порівняно із власним капіталом, що свідчить про розширення обсягів банківських операцій та активізацію процесів формування ресурсної бази банку. Водночас збільшення власного капіталу характеризує зміцнення фінансової основи функціонування банківської установи та підвищення рівня її фінансової стійкості.

Крім того, позитивна динаміка зобов'язань банку пов'язана зі збільшенням обсягів залучених ресурсів і розширенням клієнтської бази банківської установи. Наведені зміни свідчать про підтримання стабільних позицій АТ КБ «Приватбанк» на фінансовому ринку та забезпечення подальшого розвитку банківської установи.

Поряд із аналізом фінансового стану банківської установи важливе значення має оцінювання результативності функціонування банку, що характеризується показниками фінансових результатів та прибутковості банківської установи. У зв'язку із зазначеним доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 рр., що представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, +/-	Темп зміни, %
Процентні доходи, млн грн	66238	77594	91214	+24976	137,7
Чистий процентний дохід, млн грн	59622	66888	79926	+20304	134,1
Комісійні доходи, млн грн	41589	46602	50267	+8678	120,9
Прибуток до оподаткування, млн грн	72766	81004	87967	+15201	120,9
Чистий прибуток, млн грн	37765	40141	29083	-8682	77,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» [4]

Аналіз наведених показників у табл. 2.4, дозволяє зробити висновок про зростання обсягів процентних і комісійних доходів банку, що

характеризує розширення масштабів банківських операцій та підвищення рівня операційної активності банківської установи.

Упродовж досліджуваного періоду процентні доходи банку зросли на 24976 млн грн, або на 37,7 %, та у 2025 році становили 91214 млн грн. Наведена тенденція свідчить про збільшення обсягів активних банківських операцій, зокрема кредитування клієнтів та операцій із фінансовими інструментами.

Позитивна динаміка спостерігається також щодо чистого процентного доходу банку, який у 2025 році становив 79926 млн грн, що на 20304 млн грн, або на 34,1 %, більше порівняно з 2023 роком. Зростання чистого процентного доходу характеризує підвищення ефективності процентної політики банку та збільшення результативності здійснення банківських операцій.

Комісійні доходи АТ КБ «ПриватБанк» упродовж 2023–2025 рр. також мали тенденцію до зростання та у 2025 році становили 50267 млн грн, що на 8678 млн грн, або на 20,9 %, більше порівняно з 2023 роком. Наведені зміни свідчать про активізацію розрахунково-касового обслуговування, розвиток платіжних сервісів та розширення обсягів дистанційного банківського обслуговування клієнтів.

Водночас чистий прибуток банку у 2025 році зменшився порівняно з 2023 роком на 8682 млн грн, або на 23,0 %, та становив 29083 млн грн. Незважаючи на зростання основних доходів банківської установи, зниження чистого прибутку пов'язане зі збільшенням витрат банку, податкового навантаження та впливом окремих факторів фінансового середовища на результати функціонування банківської установи.

Таким чином, результати аналізу фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» свідчать про розширення масштабів банківських операцій, зростання доходів банку та підтримання високого рівня операційної активності банківської установи. Водночас зменшення чистого прибутку у

2025 році обумовлює необхідність підвищення ефективності управління витратами та забезпечення стабільності фінансових результатів банку.

Поряд із аналізом фінансових результатів банківської установи важливе значення має оцінювання рівня фінансової стійкості та ефективності використання ресурсного потенціалу банку. Зазначені показники дозволяють охарактеризувати рівень фінансової незалежності банківської установи, результативність використання активів і власного капіталу, а також визначити ефективність функціонування банку загалом.

Оцінювання показників фінансової стійкості та ефективності функціонування АТ КБ «ПриватБанк» доцільно здійснити на основі розрахунку системи фінансових коефіцієнтів за 2023–2025 рр., що представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості та ефективності функціонування АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023 рр.
Коефіцієнт автономії	0,125	0,130	0,112	-0,013
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,143	0,150	0,126	-0,017
Коефіцієнт маневреності капіталу	1,000	1,000	1,000	0
Рентабельність активів (ROA), %	5,6	5,3	3,2	-2,4
Рентабельність капіталу (ROE), %	44,5	40,5	29,0	-15,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» [4]

Результати розрахунків, представлені у табл. 2.5, дозволяють оцінити рівень фінансової стійкості та ефективності функціонування АТ КБ «ПриватБанк» упродовж 2023–2025 рр. Аналіз наведених показників свідчить про підтримання достатнього рівня фінансової стабільності банківської установи, хоча окремі показники характеризуються тенденцією до зниження.

Коефіцієнт автономії АТ КБ «ПриватБанк» упродовж досліджуваного періоду змінювався незначно та у 2025 році становив 0,112. Зниження зазначеного показника порівняно з 2023 роком на 0,013 свідчить про зростання частки залучених ресурсів у структурі фінансування банківської

установи. Водночас значення коефіцієнта автономії характеризує наявність достатнього рівня власного капіталу для забезпечення стабільності функціонування банку.

Подібна тенденція спостерігається і щодо коефіцієнта фінансової стійкості, значення якого у 2025 році становило 0,126, що на 0,017 менше порівняно з 2023 роком. Наведені зміни свідчать про зростання залежності банківської установи від залучених ресурсів, однак рівень фінансової стійкості банку залишається достатнім для забезпечення ефективного функціонування банківської установи.

Коефіцієнт маневреності капіталу упродовж 2023–2025 рр. залишався стабільним, що характеризує підтримання стабільної структури власного капіталу банку та належний рівень забезпечення фінансовими ресурсами.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається зниження показників рентабельності активів та рентабельності власного капіталу. Так, рентабельність активів (ROA) зменшилася з 5,6 % у 2023 році до 3,2 % у 2025 році, що свідчить про зниження ефективності використання активів банківської установи. Водночас рентабельність власного капіталу (ROE) зменшилася на 15,5 в.п. та у 2025 році становила 29,0 %. Наведена тенденція пов'язана зі скороченням чистого прибутку банку та зростанням обсягів активів і власного капіталу.

Таким чином, результати аналізу показників фінансової стійкості та ефективності функціонування АТ КБ «ПриватБанк» свідчать про підтримання достатнього рівня фінансової стабільності банківської установи та ефективності використання ресурсного потенціалу банку. Водночас зниження показників рентабельності обумовлює необхідність підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та забезпечення стабільності фінансових результатів банку.

Поряд із аналізом фінансово-економічних показників важливе значення має оцінювання конкурентних позицій банківської установи, оскільки рівень конкурентоспроможності банку визначає його здатність ефективно

функціонувати на ринку банківських послуг, підтримувати стабільність функціонування та забезпечувати подальший розвиток. Конкурентні позиції банку формуються під впливом масштабів функціонування банківської установи, рівня розвитку цифрових технологій, якості банківського обслуговування та ефективності реалізації стратегічних управлінських рішень.

Для оцінювання конкурентних позицій АТ КБ «ПриватБанк» доцільно здійснити порівняльний аналіз основних характеристик провідних банків України, що представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика конкурентних позицій провідних банків України станом на 2025 р.

Банк	Активи, млрд грн	Кількість відділень	Основні цифрові сервіси	Характеристика конкурентних позицій
АТ КБ «ПриватБанк»	896,2	1105	Приват24, мобільний банкінг, онлайн-платежі, цифрові сервіси для бізнесу	Один із лідерів банківського сектору України за обсягами активів, клієнтською базою та рівнем розвитку цифрових технологій. Характеризується широкою мережею відділень і високим рівнем цифровізації банківських послуг.
АТ «Ощадбанк»	963,4	1182	Ошад24/7, мобільний банкінг, дистанційне обслуговування	Має одну з найбільших мереж відділень в Україні та значний рівень довіри населення. Активно здійснює розвиток цифрових сервісів і розширення банківських послуг.
АТ «Універсал Банк»	165,7	37	Монобанк, мобільний банкінг, онлайн-кредитування	Один із провідних digital-банків України, діяльність якого орієнтована переважно на дистанційне банківське обслуговування та впровадження інноваційних фінансових технологій.
АТ «Райффайзен Банк»	248,6	325	Raiffeisen Online, мобільний банкінг	Характеризується стабільними фінансовими показниками, ефективною системою управління та підтримкою міжнародної банківської групи.
АТ «ПУМБ»	176,3	223	ПУМБ Online, цифрові платіжні сервіси	Активно розвиває цифрові технології, розширює спектр банківських послуг та зміцнює конкурентні позиції на ринку банківських послуг України.

Джерело: складено автором на основі офіційних даних банків та Національного банку України [18-19]

Проведений аналіз конкурентних позицій провідних банків України дозволяє зробити висновок про суттєвий вплив цифрових технологій, масштабів функціонування та рівня розвитку банківських послуг на

формування конкурентних переваг банківських установ. У сучасних умовах конкурентоспроможність банку визначається не лише фінансовими показниками, а й ефективністю організації банківського обслуговування, рівнем цифровізації та здатністю банківської установи адаптуватися до змін ринкового середовища.

Серед досліджуваних банків АТ КБ «ПриватБанк» займає провідні конкурентні позиції завдяки значним обсягам активів, розвиненій мережі відділень та високому рівню розвитку цифрових сервісів. Важливою конкурентною перевагою банківської установи є функціонування системи «Приват24», яка забезпечує широкий спектр дистанційних банківських послуг та сприяє підвищенню рівня доступності банківського обслуговування.

Водночас окремі банки формують конкурентні переваги за рахунок розвитку digital-банкінгу, впровадження інноваційних фінансових технологій та удосконалення систем дистанційного банківського обслуговування. Наведені тенденції свідчать про посилення ролі цифрових технологій у процесі формування конкурентних позицій банківських установ та забезпечення ефективності функціонування банків на фінансовому ринку.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про достатньо високий рівень конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк», що забезпечується значними масштабами функціонування банку, розвиненою системою банківського обслуговування та активним впровадженням сучасних цифрових технологій.

2.3. Оцінка системи стратегічного менеджменту розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

Система стратегічного менеджменту банківської установи відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності функціонування банку, підтриманні конкурентних позицій та реалізації довгострокових напрямів розвитку.

Ефективність стратегічного управління значною мірою визначає здатність банківської установи адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати результативність функціонування та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

Стратегічний менеджмент банку охоплює процеси формування стратегічних цілей, планування напрямів розвитку, реалізації управлінських рішень та оцінювання результатів функціонування банківської установи. Важливе значення у системі стратегічного менеджменту банку мають процеси цифровізації банківської діяльності, розвиток інноваційних фінансових технологій, удосконалення системи банківського обслуговування та підвищення ефективності управління ресурсами банківської установи [25].

Суттєвий вплив на ефективність системи стратегічного менеджменту банку здійснює рівень розвитку цифрових технологій та здатність банківської установи впроваджувати сучасні підходи до організації банківського обслуговування. Активне використання цифрових сервісів, розвиток дистанційного банкінгу та впровадження інноваційних фінансових технологій сприяють зміцненню конкурентних позицій банку та забезпеченню ефективності його функціонування.

З метою оцінювання рівня реалізації стратегічних напрямів розвитку АТ КБ «ПриватБанк» доцільно здійснити аналіз основних складових системи стратегічного менеджменту банківської установи, що представлено у табл. 2.7.

Результати оцінювання, представлені у табл. 2.7, свідчать про достатньо високий рівень реалізації стратегічних напрямів розвитку АТ КБ «ПриватБанк». Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про активне впровадження цифрових технологій, розвиток дистанційного банківського обслуговування та підтримання провідних конкурентних позицій банківської установи на фінансовому ринку України.

Одним із найбільш результативних напрямів стратегічного розвитку банку є цифровізація банківських процесів та розвиток системи «Приват24». Активне використання цифрових сервісів забезпечує можливість здійснення

значної частини банківських операцій у дистанційному форматі, що сприяє підвищенню рівня доступності банківських послуг та оптимізації процесів банківського обслуговування. Розвиток дистанційного банкінгу також сприяє зменшенню навантаження на мережу відділень банку та підвищенню ефективності взаємодії банківської установи з клієнтами.

Таблиця 2.7 – Оцінка реалізації стратегічних напрямів розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

Стратегічний напрям	Фактичний стан реалізації	Оцінка ефективності
Цифровізація банківських процесів	Активне використання цифрових технологій та онлайн-сервісів у банківському обслуговуванні	Висока
Розвиток системи «Приват24»	Постійне оновлення функціоналу та розширення можливостей дистанційного банкінгу	Висока
Дистанційне банківське обслуговування	Значна частина банківських операцій здійснюється в онлайн-форматі	Висока
Клієнтоорієнтованість	Розвиток сервісів для фізичних і юридичних осіб, розширення каналів обслуговування	Достатня
Інноваційний розвиток	Використання fintech-рішень та цифрових фінансових технологій	Висока
Управління фінансовими ресурсами	Підтримання фінансової стійкості та достатнього рівня ліквідності	Достатня
Управління ризиками	Реалізація систем контролю фінансових і операційних ризиків	Достатня
Конкурентні позиції	Підтримання провідних позицій на ринку банківських послуг України	Висока

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності та офіційних даних АТ КБ «ПриватБанк»

Важливе значення у системі стратегічного менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» має розвиток клієнтоорієнтованого підходу та впровадження інноваційних фінансових технологій. Використання сучасних fintech-рішень сприяє удосконаленню системи банківського обслуговування, розширенню функціональних можливостей цифрових сервісів та зміцненню конкурентних переваг банківської установи.

Водночас результати проведеного аналізу свідчать про необхідність подальшого удосконалення системи управління фінансовими ресурсами та банківськими ризиками. Підвищення ефективності зазначених напрямів

стратегічного менеджменту сприятиме забезпеченню стабільності функціонування банківської установи та підвищенню результативності реалізації стратегічних управлінських рішень.

Для більш детального оцінювання системи стратегічного менеджменту розвитку АТ КБ «ПриватБанк» доцільно здійснити SWOT-аналіз банківської установи, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони банку, а також оцінити можливості та загрози його подальшого розвитку. Проведення SWOT-аналізу забезпечує можливість комплексного оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування банківської установи та визначення факторів, що впливають на ефективність реалізації стратегічних напрямів розвитку банку.

Важливе значення у процесі SWOT-аналізу АТ КБ «ПриватБанк» мають масштаби функціонування банку, рівень розвитку цифрових технологій, конкурентні позиції банківської установи, ефективність системи банківського обслуговування та здатність банку адаптуватися до змін ринкового середовища. SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк» представлено на рис. 2.5.

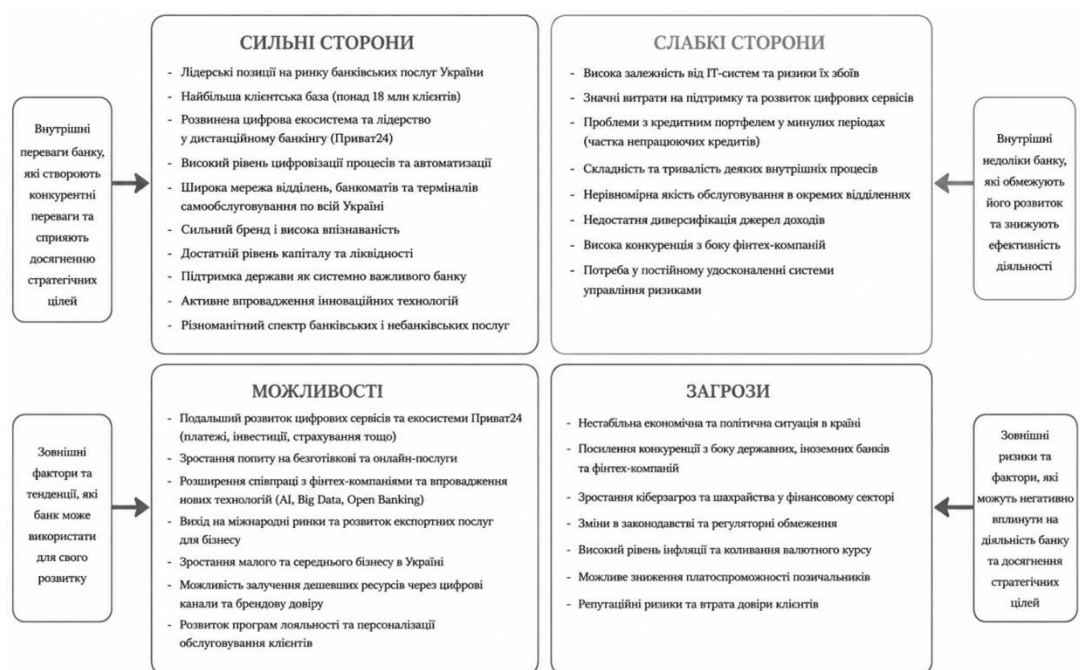


Рисунок 2.5 – SWOT-аналіз системи стратегічного менеджменту розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності та офіційних даних АТ КБ «ПриватБанк» [2;4]

Рис. 2.5 відображає результати SWOT-аналізу системи стратегічного менеджменту розвитку АТ КБ «Приватбанк» та дозволяє оцінити ключові фактори, що впливають на ефективність функціонування банківської установи та реалізацію стратегічних напрямів її розвитку. Проведений аналіз свідчить про наявність значних конкурентних переваг банку, пов'язаних насамперед із високим рівнем цифровізації банківських процесів, розвитком дистанційного банкінгу та значними масштабами функціонування банківської установи.

Серед сильних сторін АТ КБ «ПриватБанк» важливе місце займають провідні позиції банку на ринку банківських послуг України, широка клієнтська база та високий рівень розвитку цифрових сервісів. Використання системи «Приват24» забезпечує можливість здійснення значної частини банківських операцій у дистанційному форматі, що сприяє підвищенню рівня доступності банківських послуг та зміцненню конкурентних позицій банківської установи.

Разом з тим, результати SWOT-аналізу свідчать про наявність окремих слабких сторін системи стратегічного менеджменту розвитку банку, серед яких значні витрати на підтримання цифрових сервісів, високий рівень залежності від інформаційних технологій та необхідність постійного удосконалення системи управління банківськими ризиками. Крім того, суттєвий вплив на функціонування банківської установи здійснюють зовнішні фактори, зокрема високий рівень конкуренції у банківському секторі, нестабільність фінансового ринку та зростання кіберзагроз.

Таким чином проведений аналіз дозволив визначити перспективні можливості подальшого стратегічного розвитку АТ КБ «ПриватБанк», пов'язані з розширенням цифрових сервісів, впровадженням сучасних fintech-технологій та удосконаленням системи дистанційного банківського обслуговування. Реалізація зазначених напрямів розвитку сприятиме зміцненню конкурентних позицій банку та підвищенню ефективності функціонування банківської установи.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Напрями підвищення ефективності стратегічного управління розвитком банку

В умовах нестабільності фінансового середовища, посилення конкуренції у банківському секторі та активного розвитку цифрових технологій важливого значення набуває підвищення ефективності стратегічного управління розвитком банківських установ. Для забезпечення стабільності функціонування та підтримання конкурентних позицій банки повинні оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати сучасні цифрові технології та удосконалювати систему стратегічного менеджменту.

Суттєвий вплив на функціонування банківських установ України здійснюють умови воєнного стану, енергетична нестабільність, кіберзагрози та ризики порушення безперервності банківського обслуговування. У зв'язку із зазначеним важливого значення набуває забезпечення безперебійного функціонування цифрових сервісів, дистанційного банкінгу, платіжної інфраструктури та систем онлайн-обслуговування клієнтів навіть в умовах відключення електроенергії та порушення роботи мереж зв'язку [12].

Важливу роль у забезпеченні ефективності стратегічного управління АТ КБ «ПриватБанк» відіграє розвиток цифрових сервісів та системи дистанційного банкінгу «Приват24». Значні масштаби цифрової екосистеми банку підтверджуються високими показниками використання банківських сервісів клієнтами. Зокрема, упродовж 2025 року банком було видано 10,6 млн банківських карток, а банківські картки АТ КБ «ПриватБанк» використовувалися у 193 країнах світу. Крім того, кількість оплат картками банку у звичайних магазинах та онлайн становила 3,97 млрд транзакцій, що свідчить про високий рівень розвитку цифрового банкінгу та значний рівень

довіри клієнтів до банківської установи [2].

Проте, результати проведеного у другому розділі дослідження свідчать про необхідність подальшого удосконалення системи стратегічного управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк», зокрема у сфері забезпечення безперервності банківського обслуговування, підвищення рівня кібербезпеки, удосконалення системи управління ризиками та розвитку цифрової банківської інфраструктури. У зв'язку із зазначеним доцільним є обґрунтування напрямів підвищення ефективності стратегічного управління розвитком банківської установи з урахуванням сучасних викликів та міжнародного досвіду функціонування банківських установ.

Напрями забезпечення безперервності банківського обслуговування АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану доцільно представити на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Стратегічні напрями удосконалення системи управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором

Рис. 3.1 відображає основні стратегічні напрями удосконалення системи управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням сучасних

умов функціонування банківського сектору України, цифрової трансформації фінансових послуг та впливу воєнних і енергетичних ризиків на діяльність банківських установ. Представлені напрями спрямовані на підвищення ефективності стратегічного управління банком, забезпечення стабільності функціонування банківської інфраструктури та зміцнення конкурентних позицій банківської установи на фінансовому ринку.

Одним із найбільш важливих напрямів удосконалення системи стратегічного управління розвитком «ПриватБанк» є забезпечення безперервності банківського обслуговування в умовах воєнного стану та енергетичної нестабільності. Високий рівень цифровізації банківських процесів обумовлює значну залежність функціонування банку від стабільності роботи електронних сервісів, платіжної інфраструктури та каналів інтернет-зв'язку. У зв'язку із зазначеним доцільним є впровадження резервних джерел живлення, альтернативних каналів інтернет-забезпечення, резервних дата-центрів та cloud-рішень, що дозволить забезпечити стабільність функціонування цифрових сервісів банку навіть в умовах відключення електроенергії або порушення телекомунікаційної інфраструктури [11].

Важливе значення у процесі удосконалення стратегічного управління розвитком «ПриватБанк» має також цифрова трансформація системи управління банком та впровадження сучасних інноваційних технологій. Використання штучного інтелекту, Big Data, автоматизованих систем аналітики та цифрового моніторингу дозволить підвищити ефективність прийняття стратегічних управлінських рішень, оптимізувати банківські процеси та забезпечити більш високий рівень адаптивності банківської установи до змін зовнішнього середовища.

Суттєвого значення набуває також удосконалення системи управління ризиками та кібербезпеки банку. Зростання кількості кіберзагроз, ризиків фінансового шахрайства та несанкціонованого доступу до банківських систем обумовлює необхідність впровадження сучасних систем

автоматизованого моніторингу ризиків, багаторівневого цифрового захисту та систем оперативного реагування на кіберзагрози. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня фінансової безпеки банківської установи та мінімізації операційних ризиків.

Крім того, важливим напрямом удосконалення стратегічного управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк» є розвиток клієнтоорієнтованої цифрової екосистеми банку. Подальше удосконалення системи дистанційного банкінгу «Приват24», персоналізація банківських послуг, розвиток цифрових каналів комунікації та впровадження сучасних *fintech*-рішень сприятимуть підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зміцненню конкурентних переваг банківської установи.

Разом із тим перспективним напрямом стратегічного розвитку банку є розширення *fintech*-екосистеми та партнерської взаємодії з іншими цифровими платформами й сервісами. Використання технологій *Open Banking*, *API*-платформ та інтеграція банківських сервісів із цифровими платформами дозволять розширити функціональні можливості банківської установи, підвищити рівень доступності фінансових послуг та забезпечити розвиток сучасної цифрової банківської екосистеми [7].

Водночас ефективність реалізації запропонованих напрямів значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу банку та розвитку корпоративної культури. Підвищення рівня цифрових компетентностей працівників, удосконалення системи мотивації персоналу та розвиток внутрішніх комунікацій сприятимуть підвищенню ефективності функціонування банківської установи та забезпеченню результативності стратегічного управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк».

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів підвищення ефективності стратегічного управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк» значною мірою залежить від активного розвитку цифрових банківських технологій та інноваційних сервісів банку.

3.2. Розвиток цифрових банківських технологій та інноваційних сервісів банку

Розвиток цифрових банківських технологій та інноваційних сервісів є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності банківських установ та підвищення ефективності банківського обслуговування. Активне впровадження цифрових технологій сприяє трансформації традиційних підходів до організації банківської діяльності, удосконаленню системи дистанційного банкінгу та розширенню можливостей взаємодії банку з клієнтами.

Суттєвий вплив на розвиток цифрових банківських технологій здійснює зростання попиту на дистанційне банківське обслуговування, мобільний банкінг та цифрові фінансові сервіси. У сучасних умовах клієнти банківських установ орієнтуються на швидкість здійснення банківських операцій, доступність цифрових сервісів, персоналізацію банківського обслуговування та можливість отримання фінансових послуг у дистанційному форматі [36;46].

АТ КБ «ПриватБанк» займає провідні позиції у сфері розвитку цифрового банкінгу та впровадження інноваційних фінансових технологій в Україні. Значні масштаби використання цифрових сервісів банку підтверджуються високими показниками використання системи «Приват24», платіжних сервісів та дистанційного банківського обслуговування. Активний розвиток цифрової банківської екосистеми сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності банку, удосконаленню системи банківського обслуговування та зміцненню позицій банківської установи на фінансовому ринку.

Однак, розвиток цифрових банківських технологій та інноваційних сервісів потребує подальшого удосконалення цифрової інфраструктури банку, розширення функціональних можливостей дистанційного банкінгу та впровадження сучасних цифрових рішень у систему банківського

обслуговування. У зв'язку із зазначеним доцільним є обґрунтування напрямів розвитку цифрових банківських технологій та інноваційних сервісів АТ КБ «ПриватБанк». Напрями удосконалення цифрового клієнтського сервісу АТ КБ «ПриватБанк» доцільно представити на рис. 3.2.

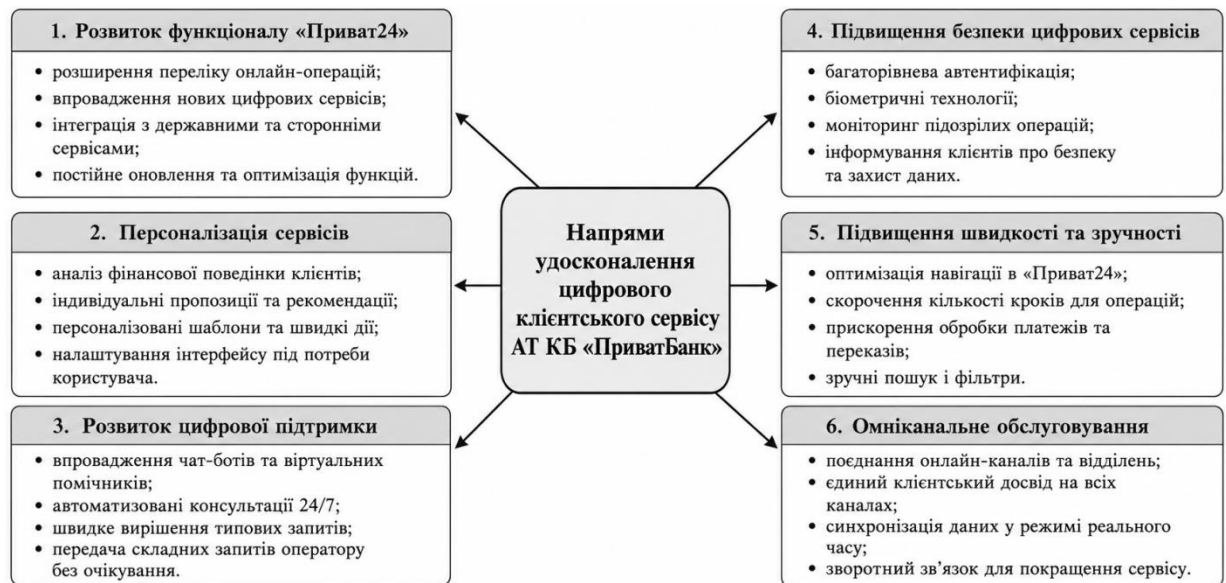


Рисунок 3.2 – Основні напрями розвитку цифрового клієнтського сервісу АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: розроблено автором на основі результатів проведеного дослідження

Практичне застосування запропонованих напрямів розвитку цифрового клієнтського сервісу АТ КБ «ПриватБанк» сприятиме підвищенню ефективності дистанційного банківського обслуговування, удосконаленню цифрової взаємодії банку з клієнтами та зміцненню конкурентних позицій банківської установи на фінансовому ринку. Реалізація заходів щодо розвитку функціоналу системи «Приват24» забезпечить розширення можливостей дистанційного банкінгу, спрощення процесу здійснення банківських операцій та підвищення рівня доступності банківських послуг для клієнтів.

Впровадження персоналізованих цифрових сервісів та автоматизованих систем аналізу фінансової поведінки клієнтів дозволить формувати індивідуальні банківські пропозиції, підвищити рівень адаптації банківських продуктів до потреб клієнтів та забезпечити більш високий рівень

клієнтоорієнтованості банківського обслуговування. Крім того, використання цифрових інструментів персоналізації сприятиме підвищенню рівня лояльності клієнтів та розширенню клієнтської бази банку.

Суттєве значення для АТ КБ «ПриватБанк» матиме також розвиток цифрової підтримки клієнтів, зокрема впровадження чат-ботів, автоматизованих консультаційних сервісів та цифрових фінансових помічників. Реалізація зазначених заходів дозволить оптимізувати роботу контакт-центру банку, скоротити час обробки клієнтських запитів та підвищити оперативність надання банківських послуг.

Важливим практичним результатом реалізації запропонованих напрямів є підвищення рівня безпеки цифрових сервісів банку. Використання багаторівневої автентифікації, біометричних технологій та систем моніторингу підозрілих операцій сприятиме мінімізації ризиків фінансового шахрайства та підвищенню рівня захисту клієнтських даних.

Крім того, удосконалення омніканального банківського обслуговування забезпечить інтеграцію дистанційних і традиційних каналів взаємодії банку з клієнтами, що сприятиме формуванню єдиного цифрового середовища банківського обслуговування та підвищенню якості клієнтського сервісу. Реалізація зазначених заходів дозволить АТ КБ «ПриватБанк» забезпечити подальший розвиток цифрової банківської екосистеми та зміцнити позиції банку як одного з лідерів цифрового банкінгу в Україні.

Разом із тим, розвиток цифрових банківських технологій АТ КБ «ПриватБанк» не обмежується лише удосконаленням системи дистанційного банкінгу та цифрового клієнтського сервісу. Не менш важливого значення набуває також розвиток інноваційних цифрових платіжних сервісів, безконтактних технологій та сучасних цифрових фінансових рішень, що сприяють підвищенню швидкості здійснення банківських операцій, розширенню функціональних можливостей банківських сервісів та удосконаленню системи цифрового банківського обслуговування.

У сучасних умовах розвитку цифрового банкінгу суттєво зростає попит на використання безконтактних платіжних технологій, цифрових гаманців, QR-платежів та мобільних фінансових сервісів. Реалізація зазначених напрямів дозволяє банківським установам підвищити рівень зручності використання банківських послуг, забезпечити швидкість здійснення фінансових операцій та зміцнити конкурентні переваги на ринку банківських послуг [46]. У зв'язку із зазначеним перспективним напрямом розвитку цифрових банківських технологій АТ КБ «ПриватБанк» є розширення системи інноваційних цифрових платіжних сервісів та впровадження сучасних фінансових технологій у систему банківського обслуговування клієнтів.



Рисунок 3.3 – Перспективні напрями розвитку інноваційних цифрових сервісів АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: згенеровано автором III (ChatGPT, OpenAI GPT-5.5 27.05.2026) на основі аналізу сучасних тенденцій розвитку цифрового банкінгу

Представлені на рис. 3.3 перспективні напрями розвитку інноваційних цифрових сервісів АТ КБ «ПриватБанк» орієнтовані на подальше удосконалення цифрового банкінгу, підвищення рівня персоналізації банківського обслуговування та розширення функціональних можливостей цифрової банківської екосистеми. Реалізація запропонованих цифрових

рішень сприятиме підвищенню ефективності взаємодії банку з клієнтами, оптимізації банківських процесів та зміцненню конкурентних позицій банківської установи на фінансовому ринку.

Практичне значення для «ПриватБанк» матиме впровадження AI-фінансового асистента та систем персоналізованого AI-бюджетування. Використання технологій штучного інтелекту дозволить автоматизувати аналіз фінансової поведінки клієнтів, формувати персоналізовані рекомендації щодо управління фінансами та забезпечити індивідуалізацію банківських послуг. Реалізація зазначених сервісів сприятиме підвищенню рівня клієнтоорієнтованості банку та формуванню більш ефективної системи цифрової взаємодії з користувачами банківських послуг.

Суттєві перспективи для розвитку цифрового банкінгу банку пов'язані із впровадженням технологій predictive banking та цифрових фінансових консультантів. Використання аналітичних систем прогнозування дозволить банку формувати індивідуальні фінансові пропозиції, прогнозувати потреби клієнтів та оптимізувати процес просування банківських продуктів. Крім того, цифрові фінансові консультанти сприятимуть спрощенню процесу прийняття фінансових рішень клієнтами та підвищенню доступності банківських сервісів.

Практичного значення для «ПриватБанк» набуває також розвиток систем smart savings та автоматизованих інвестиційних рекомендацій. Реалізація зазначених цифрових сервісів дозволить автоматизувати процес накопичення коштів, формування фінансових цілей та підбору інвестиційних рішень відповідно до фінансових можливостей і потреб клієнтів. Це сприятиме розширенню спектра цифрових фінансових послуг банку та підвищенню рівня залучення клієнтів до використання цифрових банківських сервісів [42].

Важливим напрямом розвитку цифрової банківської екосистеми є інтеграція цифрових сервісів банку з державними платформами та електронними сервісами. Розширення інтеграції із системами електронних

державних послуг дозволить підвищити рівень доступності фінансових сервісів, спростити процес отримання окремих адміністративних та фінансових послуг і забезпечити розвиток єдиного цифрового середовища взаємодії клієнтів із банком та державними сервісами.

Крім того, перспективним напрямом розвитку цифрових банківських технологій є впровадження режиму *offline-payment mode* для здійснення окремих фінансових операцій в умовах відсутності інтернет-зв'язку або відключення електроенергії. Практична реалізація зазначеного сервісу дозволить забезпечити безперервність здійснення окремих платіжних операцій навіть в умовах енергетичної нестабільності та воєнних ризиків, що є особливо актуальним для функціонування банківських установ України в сучасних умовах [45].

Загалом реалізація запропонованих цифрових рішень сприятиме прискоренню цифрової трансформації «ПриватБанк», підвищенню рівня цифровізації банківського обслуговування, розширенню клієнтської бази та зміцненню позицій банку як одного з лідерів цифрового банкінгу України.

Отже, у третьому розділі роботи визначено та обґрунтовано напрями підвищення ефективності стратегічного управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк». Основну увагу зосереджено на розвитку цифрових банківських технологій, удосконаленні системи дистанційного банкінгу, впровадженні інноваційних цифрових сервісів та забезпеченні безперервності банківського обслуговування в умовах воєнного стану та енергетичної нестабільності.

У роботі запропоновано практичні заходи щодо удосконалення цифрового клієнтського сервісу, розвитку інноваційних фінансових рішень, підвищення рівня кібербезпеки та розширення функціональних можливостей цифрової банківської екосистеми АТ КБ «ПриватБанк». Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій банку та підвищенню ефективності його функціонування в сучасних умовах розвитку фінансового ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів стратегічного управління розвитком банківської установи на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». У процесі дослідження розкрито сутність стратегічного управління банком, визначено особливості функціонування системи стратегічного менеджменту банківських установ та обґрунтовано значення цифрових банківських технологій у забезпеченні конкурентоспроможності банку в сучасних умовах функціонування фінансового ринку.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи стратегічного управління розвитком банківської установи. Визначено сутність стратегічного менеджменту банку, охарактеризовано основні підходи до формування системи стратегічного управління та розкрито особливості функціонування банківських установ в умовах цифрової трансформації фінансового сектору. Встановлено, що ефективність стратегічного управління банком значною мірою залежить від рівня розвитку цифрових технологій, здатності банківської установи адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективності реалізації стратегічних управлінських рішень. Доведено, що цифровізація банківських процесів, розвиток дистанційного банкінгу та впровадження інноваційних фінансових технологій є важливими чинниками забезпечення конкурентоспроможності банківських установ.

У другому розділі роботи проведено аналіз фінансово-економічних показників та системи стратегічного управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк». У результаті проведеного аналізу встановлено, що банк займає провідні позиції на ринку банківських послуг України та характеризується високим рівнем розвитку цифрового банкінгу. Аналіз фінансових результатів діяльності банку свідчить про зростання обсягів активів, процентних і комісійних доходів, а також підтримання достатнього

рівня фінансової стійкості банківської установи. Водночас виявлено тенденцію до зниження окремих показників прибутковості, що обумовлює необхідність подальшого удосконалення системи стратегічного управління банком.

У процесі оцінювання системи стратегічного менеджменту розвитку АТ КБ «ПриватБанк» встановлено, що важливими конкурентними перевагами банківської установи є високий рівень цифровізації банківських процесів, активний розвиток системи дистанційного банкінгу «Приват24», значна клієнтська база та розвинена система цифрового банківського обслуговування. Разом із тим визначено наявність окремих проблемних аспектів, пов'язаних із необхідністю підвищення рівня кібербезпеки, удосконалення системи управління ризиками та забезпечення безперервності функціонування банківських сервісів в умовах воєнного стану та енергетичної нестабільності.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями підвищення ефективності стратегічного управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк» та запропоновано практичні заходи щодо розвитку цифрових банківських технологій та інноваційних сервісів банку.

У роботі запропоновано напрями удосконалення цифрового клієнтського сервісу банку, що передбачають розвиток персоналізованих цифрових сервісів, впровадження AI-технологій, smart-сервісів, predictive banking, цифрових фінансових консультантів та систем автоматизованого аналізу фінансової поведінки клієнтів. Крім того, обґрунтовано доцільність впровадження режиму offline-payment mode, розвитку резервних каналів зв'язку та удосконалення системи цифрової безпеки банку, що сприятиме забезпеченню стабільності функціонування банківських сервісів в умовах воєнних та енергетичних ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ КБ «ПриватБанк». Корпоративне управління. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp>
2. АТ КБ «ПриватБанк». Офіційний сайт банку. URL: <https://privatbank.ua/>
3. АТ КБ «ПриватБанк». Про банк. URL: <https://privatbank.ua/about>
4. АТ КБ «ПриватБанк». Статистична звітність. URL: <https://privatbank.ua/statystychna-zvitnist>
5. Барановський О. І. Цифрова трансформація банківського сектору України в умовах сучасних викликів. Економіка України. 2024. № 6. С. 52–67. URL: <https://economyukr.org.ua/>
6. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 376 с. URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2929>
7. Васильчак С. В., Куницька-Іляш М. В. Розвиток цифрового банкінгу та fintech-технологій у системі фінансових послуг. Причорноморські економічні студії. 2025. № 89. С. 112–118. URL: <http://bses.in.ua/>
8. Галайко Н. Р. Методичні підходи до формування та реалізації стратегії забезпечення ефективної діяльності банку. Регіональна економіка. 2008. № 4. С. 132–140. URL: http://re.gov.ua/re200804/re200804_132_HalaikoNR.pdf
9. Грицюк Д. А. Формування стратегічних моделей розвитку банківської установи в умовах цифровізації економіки. 2025. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/29767/1/hrytsiuk_2025.pdf
10. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с. URL:

<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/7f0f0c3d-0d5b-4d88-b798-bc6f89d87f5b/content>

11. Житар М. О., Ситник Н. С. Інноваційні цифрові технології у діяльності банківських установ України. Інфраструктура ринку. 2024. № 82. URL: <http://market-infr.od.ua/>

12. Коваленко В. В., Коваленко Д. І. Стратегічне управління розвитком банків в умовах цифровізації економіки : монографія. Одеса : ОНЕУ, 2024. 286 с.

13. Коцюба І. І. Підходи до оцінювання ефективності стратегічного фінансового управління в банку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. URL: <https://global-national.in.ua/archive/2-2014/225.pdf>

14. Криклій О. А. Digital banking та розвиток інноваційних фінансових сервісів банківських установ. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

15. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2012. 464 с. URL: https://pidru4niki.com/15840720/menedzhment/osnovi_menedzhmentu

16. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Цифровізація банківської системи та кібербезпека фінансового сектору України. Фінанси України. 2024. № 9. С. 45–61. URL: <https://fu.minfin.gov.ua/>

17. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30564/Nalyvaiko.pdf>

18. Національний банк України. Інформація про банк АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/14360570>

19. НБУ. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2027 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy>

20. Прохоренко В. П. Методологія оцінювання економічної ефективності стратегії розвитку фінансового сектору. Соціально-економічні

проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 2 (130). С. 25–31. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20182%28130%29/sep20182%28130%29_025_ProkhorenkoV.pdf

21. Смовженко Т. С., Дребот Н. П. Розвиток цифрового банкінгу та клієнтоорієнтованих фінансових сервісів в умовах цифрової економіки. Регіональна економіка. 2025. № 1. С. 98–105. URL: <http://re.gov.ua/>

22. Стратегічне планування регіонального розвитку в умовах надзвичайних ситуацій : методичні рекомендації / за ред. П. М. Лебедя. Харків : ХРІДУ НАДУ, 2023. 150 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/f6fc1fc0-ebb4-4bd0-8aef-8dc3f495b935>

23. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf

24. Торяник Ж. І., Копилець В. І. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 19. С. 1189–1195. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/178.pdf

25. Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Сидоров О. А. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Дніпро : ДДУВС, 2024. 119 с. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/14565/1/%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%281%29.pdf>

26. Формування системи управління підприємством в умовах цифрової економіки : колективна монографія. Харків, 2024. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/55040>

27. Холонівський О. І. Стратегії управління банківською системою України : дис. канд. екон. наук. Тернопіль, 2018. URL:

<https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/7f4a7cdb-5349-43d4-b8d1-86021f39d879/download>

28. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Shershnova_Zinaida/Stratehichne_upravlinnia.pdf

29. Ansoff H. I. Corporate strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p. URL: <https://archive.org/details/corporatestrateg00anso>

30. Banking on AI: The Future of Digital Banking and Financial Services. Deloitte Insights. 2025. URL: <https://www2.deloitte.com/>

31. David F. R., David F. R., David M. E. Strategic Management: Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach. 18th ed. Pearson, 2025. URL: https://books.google.com/books/about/Strategic_Management.html?id=IYSY0QEACAAJ

32. Digital Banking Report 2025. World Retail Banking Report. URL: <https://worldretailbankingreport.com/>

33. Fasnacht D. Open Innovation in the Financial Services: Growing Through Openness, Flexibility and Customer Integration. Springer, 2022. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-46208-1>

34. Fintech Insider. Кількість банківських відділень в Україні вперше впала нижче 5 тисяч. URL: <https://fintechinsider.com.ua/kilkist-bankivskyh-viddilen-v-ukrayini-vpershe-vpala-nyzhche-5-tysyach/>

35. Hill C. W. L., Schilling M. A., Jones G. R. Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach. 14th ed. Cengage Learning, 2022. URL: <https://www.cengage.com/c/strategic-management-theory-cases-an-integrated-approach-14e-hill/9780357718568/>

36. Kane G. C., Phillips A. N., Copulsky J., Andrus G. The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. MIT Press, 2021. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262538008/the-technology-fallacy/>

37. Kotler P., Keller K. L. Marketing management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p. URL: <https://books.google.com/books?id=Zu4WAAAAQBAJ>
38. Masaev S., Vingert V., Bogdanov A., Salal Y. A Strategic Planning of a Digital Copy (an Enterprise) as a Task of Control a Dynamic System. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2501.16725>
39. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York : Free Press, 2005. 416 p. URL: <https://archive.org/details/strategysafarigu00mint>
40. OECD Digital Finance Outlook 2024. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/finance/>
41. Porter M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1998. 397 p. URL: <https://archive.org/details/competitivestrat00port>
42. Rothaermel F. T. Strategic Management. 6th ed. McGraw-Hill Education, 2023. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/strategic-management-rothaermel/M9781264124312.html>
43. The Future of AI in Banking. McKinsey & Company. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights>
44. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y. et al. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889–901. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305476>
45. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. Journal of Strategic Information Systems. 2021. Vol. 30. No. 2. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868721000048>
46. Wheelen T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N., Bamford C. E. Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. 16th ed. Pearson, 2023. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-management-and-business-policy/P200000003479>

ДОДАТКИ