

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Формування стратегій розвитку банку в умовах конкурентного
ринку»

Виконав

студент групи 402-ЕМ

Ігнатенко Ростислав Віталійович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Амеліна І.В. _____

Полтава 2021

АНОТАЦІЯ

Ігнатенко Р.В. «Формування стратегії розвитку банку в умовах конкурентного ринку» – Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в даний час існує достатньо високий рівень конкуренції в банківській галузі, що створює певні ризики у діяльності банку. Найважливішим методом зменшення таких ризиків в довгостроковій перспективі є розробка гнучкої та адекватної стратегії розвитку банківського підприємства.

В першому теоретичному розділі роботи проведено дослідження теоретичних аспектів формування стратегії розвитку банку в умовах конкурентного ринку. Відтак, проведено глибоке дослідження сутності стратегії розвитку та її роль в діяльності банку. Розкрито особливості процесу формування та реалізації стратегії розвитку банку в умовах конкурентного ринку. Також обґрунтовано методичні підходи до оцінки стратегії розвитку банку в умовах конкурентного ринку.

У другому аналітичному розділі роботи проведено аналіз формування стратегії розвитку відділення «Приват Банка» в умовах конкурентного середовища. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління. Виконано аналіз фінансово–господарських показників діяльності досліджуваного підприємства. Проведено оцінку існуючої стратегії розвитку відділення.

В третьому, рекомендаційному розділі роботи, визначено напрям вдосконалення формування стратегії розвитку відділення «Приват Банка». А саме, запропоновано заходи вдосконалення процесу формування стратегії розвитку та виконано прогнозування показників ефективності реалізації стратегії розвитку.

Основні наукові положення та висновки дослідження доведені до рівня конкретних методичних розробок і прикладних рекомендацій.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку банку, конкурентне середовище, клієнтоорієнтованність, прогнозування показників ефективності.

SUMMARY

Ignatenko RV "Formation of the bank's development strategy in a competitive market" – Qualifying bachelor's thesis on the rights of the manuscript. 073 "Management". – National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk".

The relevance of the chosen topic is that currently there is a fairly high level of competition in the banking industry, which creates certain risks in the activities of the bank. The most important method of reducing such risks in the long run is to develop a flexible and adequate strategy for the development of the banking enterprise.

In the first theoretical section of the work the research of theoretical aspects of formation of bank development strategy in the conditions of competitive market is carried out. Since then, an in–depth study of the essence of the development strategy and its role in the bank. The peculiarities of the process of formation and implementation of the bank 's development strategy in the conditions of the competitive market are revealed. Methodical approaches to the assessment of the bank's development strategy in a competitive market are also substantiated.

In the second analytical section of the work the analysis of formation of strategy of development of branch of "Privat Bank" in the conditions of the competitive environment is carried out. The analysis of the object and the subject of management is carried out. The analysis of financial and economic indicators of activity of the investigated enterprise is executed. An assessment of the existing strategy for the development of the department.

In the third, recommendatory section of the work, the direction of improving the formation of the development strategy of the branch of "Privat Bank" is determined. Namely, measures to improve the process of forming a development strategy are proposed and forecasting of indicators of the effectiveness of the development strategy is performed.

The main scientific provisions and conclusions of the study are brought to the level of specific methodological developments and applied recommendations.

Keywords: strategy, bank development strategy, competitive environment, customer orientation, forecasting efficiency indicators.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ.....	9
1.1. Сутність стратегії розвитку та її роль в діяльності банку.....	9
1.2. Особливості процесу формування та реалізації стратегії розвитку банку в умовах конкурентного ринку.....	18
1.3. Методичні підходи до оцінки стратегії розвитку банку в умовах конкурентного ринку.....	26
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІДДІЛЕННЯ ПРИВАТ БАНКА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ.....	38
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління відділення Приват Банка.....	38
2.2. Аналіз фінансово–господарської діяльності відділення Приват Банка...	51
2.3. Оцінка існуючої стратегії розвитку відділення Приват Банка в умовах конкурентного ринку.....	58
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІДДІЛЕННЯ ПРИВАТ БАНКА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ.....	71
3.1. Вдосконалення процесу формування стратегії розвитку відділення Приват Банка.....	71
3.2.Прогнозування показників ефективності реалізації стратегії розвитку відділення Приват Банк.....	79
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Сучасні економічні проблеми, пов'язані зі світовою пандемією, стали випробуванням на міцність усіх вітчизняних підприємств, і особливо фінансового сектору. У таких ситуаційних рамках перевіряються успіх і здатність приймати правильні рішення для ефективного розвитку бізнесу.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в даний час існує достатньо високий рівень конкуренції в банківській галузі, що створює певні ризики у діяльності банку. Найважливішим методом зменшення таких ризиків в довгостроковій перспективі є розробка гнучкої та адекватної стратегії розвитку банківського підприємства.

У нинішній ситуації банки часто вживають поспішних дій. Це пов'язано не тільки з мінливими умовами зовнішнього середовища, а й з відсутністю вбудованих планів діяльності. Довгострокове планування діяльності в цілому та фінансової діяльності, зокрема, є одним з наріжних каменів сучасного управління. Використання сучасних інструментів дає можливість відносно надійно прогнозувати основні джерела фінансових ризиків та розробляти можливі заходи щодо локалізації небажаних наслідків та запобігання збиткам або спалаху кризи. Створення високоякісної стратегії та послідовне її виконання є нагальною проблемою створення та виживання будь-якого банку.

Насправді стабільність банку залежить від успішної розробки та виконання його фінансової стратегії та зменшення ризику. Необхідність розробки та вдосконалення стратегії розвитку банку є необхідною умовою успішного розвитку не лише окремого банку, але й банківської системи в цілому. Оскільки, коли деякі банки потрапляють у біду, ринок може мати значні проблеми у всій фінансовій системі.

Розробка успішної стратегії розвитку також відіграє важливу роль у посткризові часи. Банки не можуть існувати в стані невизначеності без економіки. Через те, що в таких умовах важко щось планувати, велика увага

повинна приділятися фінансовій стратегії, оскільки від цього залежить подальший розвиток організації.

Різні теоретичні та методологічні аспекти проблеми формування стратегії розвитку банку, знайшли своє відображення в працях зарубіжних та вітчизняних вчених та практиків. Серед праць західних економістів слід виділити праці Е. Гілла, Е. Дж. Додана, К. Дітца, Дж. Дж. Карлсона та Р. Коттера. Т Коха, Д. МакНаутон, Дж. Матука, Ф. Мішкіна, П Роуз, Е. Рід, Дж. Сінкі – молодший, Р. Сміт, М. Фрідман, Е. Хансен, Б. Едвардс.

Вітчизняні вчені також присвятили свої дослідження розвитку банківської системи та питанням формування стратегії розвитку в умовах конкурентного середовища: С. Г. Арбузов, П. Беленький, В. М. Бойченко, І. В. Борисов, О.М.Вінник, Ю.В. Гончаров, Н.В. Гребенюк, Т.П.Гудзь, О.Л.Євмешкіна, О.П.Зоря, С.С.Кисіль, Ю.Д.Костін, І.В.Левицька, С.І.Плакида та інші.

Значний внесок у розвиток теоретико–методичних принципів формування та реалізації конкурентної стратегії банківського ринку внесли свій вклад в роботу А. Архипова, М. Книш, А. Нестеренко, Ф. Котлер, Дж. Мур, Ф. Хайек, З. Шершньова, Т. Юр'єва та інші.

Хоча розробка стратегії розвитку була предметом численних досліджень, все ще існує ряд нерозв'язаних аспектів цієї проблеми. Рівень теоретичних та методологічних досліджень з практичних питань формування ефективної стратегії розвитку не всього банку, а в розрізі відділення залишається недостатньо розкритим. Продовжується пошук ефективних системних методів побудови та оцінки якості стратегії розвитку банку.

Мета даної роботи полягає у глибокому вивченні формування стратегії розвитку банку в умовах конкурентного ринку. Для досягнення поставленої мети, необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути сутність стратегії розвитку та її роль в діяльності банку;
- визначити особливості процесу формування та реалізації стратегії розвитку банку в умовах конкурентного ринку;

дослідити й описати методичні підходи до оцінки стратегії розвитку банку в умовах конкурентного ринку;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління відділення Приват Банка;

провести аналіз фінансово–господарської діяльності відділення Приват Банка;

провести оцінку існуючої стратегії розвитку відділення Приват Банка в умовах конкурентного ринку;

розробити вдосконалення процесу формування стратегії розвитку відділення Приват Банка;

провести прогнозування показників ефективності реалізації стратегії розвитку відділення Приват Банк.

Об'єктом дослідження даної роботи виступає процес формування стратегії розвитку банку в умовах конкурентного ринку.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти формування стратегії розвитку банку в умовах конкурентного ринку та практичні напрями їх вдосконалення відділення Приват Банка

Серед загальнонаукових методів під час дослідження теоретичних аспектів формування стратегії розвитку банку в умовах конкурентного ринку особливого значення набули абстрактно–логічний метод, метод узагальнення та класифікації. При проведенні ретельного аналізу стану суб'єкта господарювання та ефективності його господарської діяльності – методи аналізу та синтезу, під час написання власних висновків та узагальнення проведеної роботи – методи індукції та дедукції, під час проведення оцінки ефективності системи управління трудовим потенціалом. Із спеціальних методів застосовано: метод читання бухгалтерської звітності та побудови таблиць використовувались в аналітичному розділі під час дослідження формування стратегії розвитку відділення Приват Банка; регресійний та порівняльний аналіз використовувались у аналітичному та рекомендаційному розділах для обґрунтування наведених пропозицій.

Інформаційною базою для написання роботи слугували монографії та

публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників, фінансова звітність відділення Приват Банка, банківські джерела в мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливість впровадження в діяльність відділення розроблених рекомендації щодо формування стратегії розвитку банку в умовах конкурентного ринку.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези: Ігнатенко Р.В.. Формування стратегії розвитку в умовах конкурентного ринку. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (14 червня 2021 р.) Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 46.

Основний зміст роботи викладено на 86 сторінках комп'ютерного тексту, містить 15 таблиць, 16 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ

1.1. Сутність стратегії розвитку та її роль в діяльності банку

У сучасному економічному середовищі банківський сектор України є потужним джерелом соціально–економічних перетворень у державі. Банківські установи, що акумулюють і перерозподіляють тимчасово вільні кошти, здатні забезпечити значну частку кредитно–інвестиційних ресурсів, необхідних для розвитку економіки. Ринок банківських послуг характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, зростанням кількості комерційних банків, зміною попиту, підвищення рівня ризикованості та невизначеності. В таких умовах рівень конкуренції активно підвищується, а, отже, банки концентрують свою увагу на доскональній розробці ефективної конкурентної політики. Крім того, інтернаціоналізація банківської сфери протягом останнього десятиліття зумовила посилення стратегічного напрямку діяльності суб'єктів фінансового ринку.

Специфіка функціонування банку як фінансового посередника на ринку фінансово–кредитних послуг, особливо за умов нестабільного зовнішнього середовища, наявності численних негативних факторів впливу та високої ризикованості банківської діяльності, зумовлює необхідність стратегічного управління банку та вироблення стратегії, що є основною його складовою. За умов посилення конкуренції, залежності від світових тенденцій банківського ринку, впливу інтеграційних і глобалізаційних процесів, фінансової нестабільності виникає потреба в упровадженні нових підходів до управління банком.

Центральною ланкою системи стратегічного управління банку є стратегія – концептуальна основна діяльності банку. Адже вона формує пріоритетні цілі,

завдання та напрями їх досягнення, а також відрізняє його від конкурентів. Отже, необхідно керуватися саме стратегічним управлінням та кредитно–інвестиційною стратегією зокрема для прийняття рішень щодо майбутнього розвитку банку, його організаційної структури та прибутковості на всіх рівнях діяльності банківської установи. Можемо стверджувати, що стратегія є основою усієї системи банківського менеджменту.

Як зазначено у роботі Поклонської Л.С, вперше згадка про «стратегію» з'явилася ще за 500 років до нашої ери в праці китайського філософа Сун–Цу «Мистецтво ведення війни» [38, с. 8]. Але тоді вона стосувалася лише військової справи.

У наш час науковці по–різному трактують визначення стратегії. Кортні Х. стверджує, що стратегія є «основним, провідним напрямом руху для поетапного досягнення будь–яких цілей» [23, с.78]. Дане визначення є прикладом вузького та узагальненого тлумачення стратегії. На думку шведського вченого Б.Карлоффа, «стратегія є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації й розподілу ресурсів» [29, с. 68], що є прикладом простого і стислого визначення досліджуваного поняття.

Існує безліч визначень стратегії, наведемо визначення лише двох авторів, які дають не стільки формальне визначення, скільки векторні напрями у розробці стратегії, що допомагає уникати частих помилок у формулювання та складанні стратегії розвитку.

Широко відомо визначення стратегії Генрі Мінцберга, наведені ним у вигляді комбінації 5–ти «П», рис.1.1.

З часом дана концепція (рис.1.1) розширилася за рахунок введення нових характеристик стратегії: процедура (procedure of decision–making); програма (program) – «стратегія – це програма дій, спрямованих на формування й утримання довготривалих конкурентних переваг на цільових ринках» [4, с.136]; політика (policy).

Вартим уваги є визначення стратегії відомого сучасного професора Гарвардської школи бізнесу Річарда Румельта [7, с. 88]: стратегія є набором

послідовних аналітичних заходів, концепцій, методик, аргументів та дій, що покликані знайти таке рішення проблеми, яке дозволить серйозно вплинути на ситуацію та виправити її.

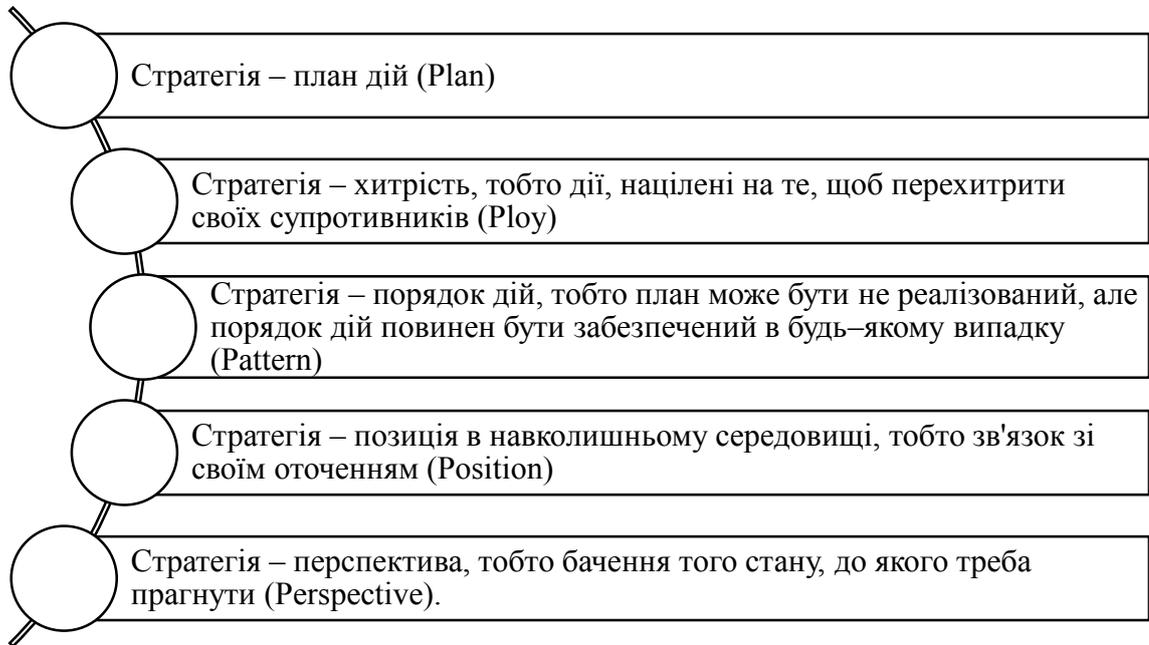


Рисунок 1.1 – Трактування поняття «стратегія» за Г.Мінцбергом (розроблено автором на основі [7, с. 89])

На основі аналізу сутності поняття «стратегія» можна зробити висновок, що стратегічне управління – це постійний цикл розробки, впровадження та регулювання процесів стратегії, а також здійснення подальшої діяльності згідно стратегічного плану. Адже суть стратегічного управління полягає у формуванні та реалізації стратегії розвитку, заснованої на постійному моніторингу та оцінці постійних змін з метою збереження здатності виживати та ефективно функціонувати в нестабільному середовищі [9, с. 54].

На думку багатьох вчених, перспективу банку в умовах ринкової економіки можна описати, використовуючи ієрархію стратегій А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда. Ці стратегії розбиті на рівні [10, с. 11]:

корпоративна стратегія (загальна, портфельна) – визначає загальний план управління диверсифікованою компанією. Він охоплює всі сфери діяльності компанії, описує загальний напрямок розвитку;

ділова стратегія (конкурентна, бізнес) – спрямована на контроль успішності діяльності в одній із сфер бізнесу. Її мета – досягти довгострокових бізнес-переваг;

функціональна стратегія – уточнює деталі загального плану вдосконалення компанії, визначаючи підходи, заходи щодо управління під-сферами, функціями. Він призначений для ефективного використання ресурсів відділів (служб) у процесі реалізації загальної стратегії;

операційна стратегія – уточнює принципи управління зв'язками організаційної структури (заводи, відділи, центри), а також шляхи вирішення важливих стратегічних та оперативних завдань (закупівлі, управління запасами, ремонт, транспорт, реклама).

Проаналізувавши корпоративну стратегію, Ю.В.Гончаров запевняє, що це узагальнення стратегій розвитку підрозділу, на основі якого досягається новий рівень розвитку, а не сума стратегій його підрозділів, які вони намагаються розробити на практиці [11, с.196].

Вчені В. А. Рулев, С. А. Гуткевич, В. Д. Дорофєєв, А. Н. Шмелева поділяють стратегії на дві умовні групи:

функціонування (першість у скороченні витрат, диференціація та спрямованість);

розвиток (ріст, обмежений ріст, скорочення та поєднання) [6, с.12]. Вищезазначені вчені пов'язують стратегію зростання зі стратегією прогресу, якою часто користуються молоді компанії, які хочуть за короткий час досягти лідерських позицій.

Серед стратегій зростання є три основні альтернативи: прискорений (концентрований), інтегрований та диверсифікований ріст. Стратегії, перелічені в зарубіжній та вітчизняній науковій літературі, визначаються базовою (еталонною) стратегією корпоративного прогресу [4, 5, 12]. Стратегія

обмеженого зростання є стратегічною альтернативою, що характеризується цілями на рівні минулого з урахуванням інфляції.

Стратегія організаційного розвитку використовується як допоміжний захід у рамках пакету заходів щодо вдосконалення компанії, який здійснюється у стислі терміни, головним компонентом якого є стратегія зменшення витрат та стратегія скорочення організації. Виходячи з цього, недоречно виділяти стратегії, перелічені як повноцінні стратегії розвитку. Щодо стратегії «збору врожаю» та стратегії ліквідації компанії, можна сказати, що вони не є частиною стратегій розвитку, оскільки скорочення діяльності організації або її ліквідація пов'язані не з показниками прогресу, а з ознаками регресу, а саме рух назад, деградація, зміни на гірше тощо.

Кожен дослідник по-різному трактує думку щодо типів стратегій розвитку. Наприклад, М.О. Боярська стверджує, що в цілому підприємство має п'ять варіантів стратегічного розвитку. Воно може залишити все незмінним або забезпечити внутрішнє зростання, а також вибрати стратегію зовнішнього зростання, витягнути інвестиції або вийти на міжнародний ринок [8].

Такі вчені, як В. І. Зайцев, С. А. Логвінов, Є. Г. Павлова, виділяють три основні типи стратегій розвитку: стратегія стабільності, стратегія зростання, стратегія скорочення. Поряд з ними Н. Н. Тренєв визначає основні (такі підтипи стратегії, як: зростання, утримання, догляд, комбінування), конкурентні (такі підтипи стратегії, як: зниження ціни, диференціація, концентрація) та функціональні стратегії підприємства. Корпоративній стратегії підпорядковується конкурентна (ділова) стратегія, яка визначає шляхи досягнення обраного напрямку в організації.

Розглянемо основні види стратегій, які банк реалізовує з метою розвитку підприємства.

Перша група референсних стратегій – це стратегії цілеспрямованого зростання, які передбачають зміни продукту і (або) ринку. За допомогою цієї стратегії компанія намагається поліпшити або зробити новий продукт, не змінюючи галузь. Компанія також шукає можливості поліпшити свої позиції на

існуючому ринку або перейти на новий ринок, які продаються на ринку, де вже домінує компанія. Однак стратегії інтегрованого зростання включають розширення бізнесу за рахунок нових структур. Таку стратегію можна використовувати, коли компанія веде активний бізнес і не може реалізувати цілеспрямовану стратегію зростання, а інтегрований ріст не суперечить її довгостроковим цілям. Компанія може досягти інтегрованого зростання, купивши нерухомість або розширивши зсередини.

Існує два основних типи стратегій інтегрованого зростання: стратегія зворотної і прямої вертикальної інтеграції [22, с.7]. У першому випадку стратегія спрямована на зростання бізнесу за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками. Стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається в зростанні компанії за рахунок придбання або посилення контролю над структурами між компанією і кінцевим користувачем, а саме системами розподілу і розподілу. Цей тип інтеграції надзвичайно вигідний, коли брокерські послуги значно розширюються з великим обсягом роботи.

Стратегія диверсифікованого зростання реалізується, якщо банк не може розвиватися на цьому ринку з даним продуктом в рамках цієї філії. Фактори, що визначають вибір стратегії диверсифікованого зростання [29, с.68]:

- ринки в стані насичення або зниження попиту на товар;
- значний приплив коштів, які можна вигідніше інвестувати в інші напрямки бізнесу;
- новий бізнес може створити синергетичний ефект за рахунок ефективного використання обладнання, комплектуючих, сировини і т.д.;
- антимонопольні правила не допускають подальшого розширення бізнесу в галузі;
- зниження податкових витрат;
- полегшення доступу до світових ринків;
- отримання нових кваліфікованих співробітників або ефективно використовувати потенціал існуючих менеджерів.

Стратегії диверсифікованого росту включають [40, с. 178]: стратегію центрованої диверсифікації; стратегія горизонтальної диверсифікації; Стратегія диверсифікації конгломерату. Зверніть увагу, що стратегії компанії по скороченню використовуються спеціально для скорочення виробництва.

Проаналізувавши підходи до класифікації стратегій підприємства та стратегій, які використовуються для розвитку банку, можна зробити висновок, що наукове співтовариство не намагається класифікувати стратегії розвитку. В ході дослідження виявлено характерні риси, які притаманні стратегії розвитку, рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Ознаки стратегії розвитку (розроблено автором на основі [40, с.179])

Стратегія підприємства може мати або не мати певних ознак наведених на рис.1.2. У цьому контексті необхідним є поділ стратегій на ті, що мають ознаки стратегій розвитку, і на ті, що не мають. Від так, перша категорія включає: стратегію зростання, обмежену стратегію зростання (якщо передбачаються якісні зміни), стратегію диференціації та спрямованості, стратегію лідерства, стратегію атаки, стратегію експлуатації. Ці стратегії мають певні властивості, що дозволяють класифікувати їх у цій категорії. Однак слід зазначити, що цей

перелік не є вичерпним, оскільки існує велика кількість функціональних стратегій, які стосуються стратегій розвитку за різних умов.

На основі аналізу наукових напрацювань, узагальнимо основні підходи до розуміння сутності поняття стратегії розвитку, рис.1.3.



Рисунок 1.3 – Підходи до розуміння стратегії розвитку (розроблено автором на основі [49, с.4])

Отже, кожен із наведених на рис.1.3 підходів відображає певну грань поняття «стратегія розвитку підприємств», що у цілому утворює комплексне уявлення про сутність поняття «стратегії розвитку».

Аналізуючи стратегію розвитку у банківському секторі, важливе значення відіграє стратегічне планування, яке представляється як одна з функцій управління, спрямованих на встановлення цілей та завдань для підтримки або створення нової стратегії. Особливість стратегічного планування виявляється в тому, що на ньому базуються всі функції та інші завдання, що беруть участь у здійсненні діяльності. В цілому, стратегічне планування – це постійний процес, що включає три основні елементи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Елементи стратегічного планування

1.Розробка стратегії банку	2.Бізнес–план	3. Бюджетування
Стратегія	Бізнес–план банку Бізнес–план по підрозділам та відділенням	Бюджет банку Бюджет по підрозділам та відділенням
Період реалізації 5–10 років	Період реалізації 1–3 роки	Період реалізації 1 рік

Примітка. Розроблено автором на основі [8]

Основна складність, яка може виникнути при здійсненні стратегічного планування, – це опір начальника та персоналу банку. Вона базується на кваліфікації та рівні набору вищих керівників; внутрішній культурі в структурі управління банком; методах організації роботи.

При стратегічному плануванні банк переважно бере на себе кумулятивний потенціал, але це обмежує стратегічні результати діяльності банку. Для успішного виконання стратегії банкам потрібно встановити новаторські цілі, які вимагають глобальних змін, що зачіпають усі рівні управління банками. Цей процес включає безліч внутрішніх та зовнішніх факторів, які на певний момент часу супроводжуються державою менше, ніж процесом розвитку (законодавчі зміни, технічний прогрес, поява нових конкурентів, нестабільна ситуація, паніка персоналу).

Для банківського сектору стратегічне планування представляється як одна з функцій управління, спрямованих на встановлення цілей і завдань для підтримання або створення нової стратегії.

Стратегія розвитку банку передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети. Стратегія підприємства завжди має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки, а також можливість реагувати на все нове.

Отже, підсумовуючи дослідження сутності та ролі стратегії розвитку в діяльності банку, слід зазначити, що стратегія банку – це поєднання основних цілей його створення та подальшого функціонування на ринку, а також альтернативних підходів до його практичної реалізації. Стратегічні цілі банку

служать орієнтиром для прийняття важливих рішень щодо майбутніх ринків, продуктів, організаційної структури, прибутковості та профілю ризиків для керівників банку на всіх рівнях їх діяльності. Орієнтація стратегічних цілей визначається місією банку і поділяється на: зовнішню орієнтацію та внутрішню орієнтацію. А стратегія розвитку представляє з себе не лише загальне уявлення про перспективи банку, але являється важливим документом.

Розглянемо особливості процесу формування та реалізації стратегії розвитку банку в наступному підрозділі роботи.

1.2. Особливості процесу формування та реалізації стратегії розвитку банка в умовах конкурентного ринку

Вцілому, розробка стратегії, це досить виснажливий процес, оскільки передбачає вирішення ряду проблем, найважливішими з яких є відсутність надійної ринкової інформації, відносність і теоретичність більшості класичних західних методів, відсутність професіоналізму, знання інструментів управління та маркетингу в менеджменті. Тому як і будь-який інший процес, для успішної реалізації стратегії потрібні найважливіші функції управління: планування; організація (організаційна структура та ресурси); мотивація (умови, за яких працівники працюють ефективно); контроль (критерії оцінки, аналіз інформації, оцінка наявних розбіжностей). Деякі процедури в процесі формування стратегії переглядаються, розробляються і впроваджуються заново.

Процес побудови стратегії можна визначити як один з бізнес-процесів організації. Згідно з визначеннями терміна бізнес-процес, даними в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних авторів, можна сформулювати певні критерії процесу формування стратегії розвитку. За Я. М. Кшуби [18] і В.В.Резнікова [41, с.234] деякі з них перераховані нижче.

Процес розробки стратегії розвитку – це послідовність логічно взаємопов'язаних дій, які виконуються з метою досягнення певного «результату» діяльності, яким є стратегія розвитку бізнесу.

Процес розробки стратегії розвитку – це структурований кінцевий набір дій, спрямованих на надання конкретної послуги (стратегії розвитку бізнесу) конкретному споживачеві (управління бізнесом).

Процес розробки стратегії розвитку – це планомірне послідовне виконання функціональних операцій, що дають певний результат (в цьому випадку ви можете вибрати стратегію розвитку компанії).

Процес розробки стратегії розвитку – це не дія, яке реально реалізується в поточний момент часу, а просто уявлення про такі дії, абстракція, модель. Це уявлення дій може бути реалізовано або не реалізовано.

Таким чином, процес розробки стратегії розвитку являє собою модель управлінського впливу, що складається з структурно взаємопов'язаних процедур, які виконують певні функції стратегічного управління з метою створення стратегії корпоративного розвитку.

Різноманітність поглядів на природу стратегії за останнє століття породило безліч концепцій формування стратегії. З огляду на їх еволюцію, можна виділити наступні п'ять етапів зміни фокусу стратегічного управління [49, с.3]:

розробка стратегії щодо термінів її реалізації (1970–ті роки);

визначення стратегічних позицій (1980–ті рр.);

управління на основі вибору розв'язуваних стратегічних завдань (1990–ті рр.);

управління перед лицем зростаючої невизначеності зовнішнього середовища (кінець 1990–х);

управління мережевими утвореннями (2000–ні).

Розвиток стратегічного управління пов'язано з триваючим зростанням нестабільності економіки. У міру її зростання в практиці управління розвивалися нові методи стратегічного управління, що регулюють діяльність організації. В результаті сформувалась тенденція: чим більше було невизначення майбутнього, тим складнішими були механізми стратегічного управління в підприємствах та організаціях [10, с.222].

Кризова ситуація в країні в даний час змушує підприємства, особливо на банківському ринку, працювати в умовах великої невизначеності. Тому для підвищення ефективності компанії в сучасних умовах потрібна методика, яка створює стратегію розвитку, адаптовану до певного рівня невизначеності, що, в свою чергу, дозволяє банку або створити сценарій свого майбутнього розвитку, або адаптуватися очікуваного майбутнього [2, с.5].

Ризики при прийнятті рішень щодо розвитку банку відображено на рис.1.4.

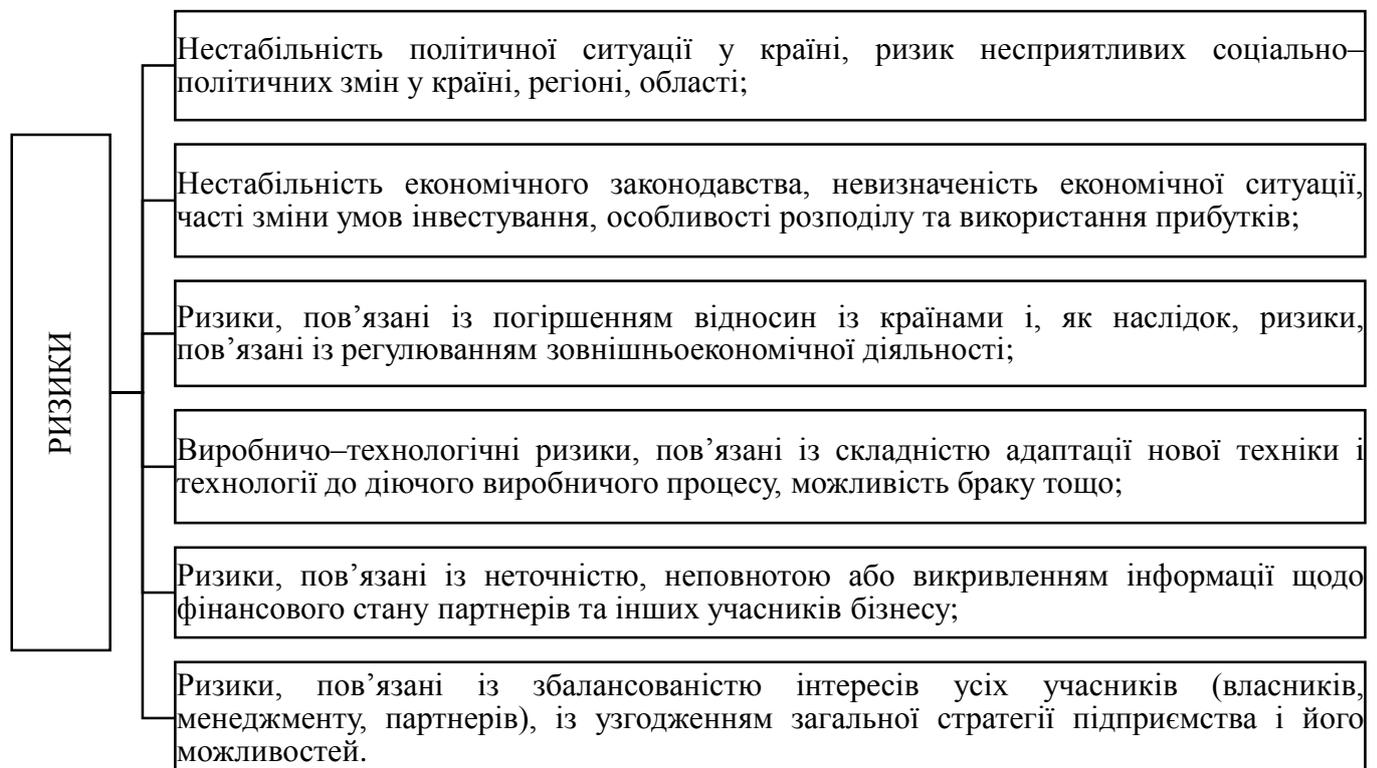


Рисунок 1.4 – Ризики стратегії розвитку банку (розроблено автором на основі [6–9])

Звичайним явищем при формуванні стратегії розвитку є наймання консалтингових агентств, що не входять до складу організації. Такий метод використовується, якщо існують конфлікти усередині організації, необхідність у застосуванні цінного досвіду персоналу агентств у різних питаннях управління та в забезпеченні об'єктивності стратегічного вибору. Консультанти мають достатньо багатий досвід роботи з різними організаціями, що можна використати

до конкретної ситуації. Але варто враховувати, що залучення зовнішніх консультантів завжди пов'язане із додатковими витратами.

У загальному випадку під стратегією банку як робочим інструментом управління доцільно розуміти узгоджуються з його концепцією розвитку (місією) ясно сформульовані керівництвом банку відповіді на основні, принципові питання розвитку організації (розраховані не обов'язково на тривалі періоди часу), отримані на основі аналізу сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають або можуть вплинути на умови і результати її діяльності в доступній для огляду (доступною прогнозування та планування) перспективі. Такі відповіді повинні втілюватися в єдиному завершеному робочому документі, в якому можуть міститися такі розділи або частини:

система цілей банку та стратегія управління банком;

політики банку за основними напрямками його діяльності;

система практичних заходів, здатних реалізувати зазначені політики

(рис.1.5.).



Рисунок 1.5 – Ієрархія цілей банку при стратегічному управлінні
(розроблено автором на основі [9, с.45])

Стратегія розвитку банку визначається в результаті вивчення зовнішнього середовища і можливих внутрішніх перспектив його діяльності з урахуванням непередбачених ринкових умов. Згідно з концепцією стратегічного управління, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища є необхідним елементом при

визначенні місії та цілей компанії, стратегії служать інструментами для досягнення цілей, а для успішної реалізації обраної стратегічної задачі ставлять її. необхідно, щоб компанія працювала відповідно до обраної концепції управління.

При формуванні стратегії розвитку банку потрібно дотримуватись певних етапів та правил. Банк повинен починатися зі стратегії його розвитку (виникнення, становлення, функціонування, виживання) – продуманою, якісною (адекватною умовам його діяльності), індивідуальною, гнучкою.

Розробка якісної стратегії і її послідовна реалізація – центральна проблема становлення та сталого розвитку (виживання) кожного комерційного банку. Наявність навіть якісної стратегії розвитку саме по собі не гарантує банку успіху. У той же час її відсутність прирікає банк на неуспіх, особливо в середньо– і довгостроковій перспективі.

Якісна стратегія розвитку банку, якщо вона реально їм використовується:

- сприяє суворій, осмисленій координації його зусиль;
- забезпечує єдність загальних пріоритетів банку і засобів їх досягнення, оснащує діяльність банку за необхідне «стрижнем»;
- значно зменшує ризик прийняття керівництвом банку невірних яких неузгоджених між собою управлінських рішень;
- служить чіткої базою відліку для подальших процесів прийняття рішень, контролю і оцінки успішного ходу діяльності організації;
- є критерій якості постановки менеджменту в банку і кінцевих результатів його діяльності.

Слід уникати тих недоліків в формуванні стратегії розвитку, які вже виявилися в практиці вітчизняних банків [11, с.67]:

- відсутність стратегії як такої, в тому числі з–за ігнорування необхідності її розробляти;
- фрагментарний, некомплексний характер оголошується стратегії;
- відсутність належної ув'язки, внутрішньої узгодженості між різними складовими елементами стратегії;

включення в єдиний документ, який претендує на статус стратегії розвитку банку, на рівних правах найрізноманітніших, різноякісних і логічно різнорівневих елементів.

Для кожного планового періоду банк може мати тільки одну стратегію. На початковому етапі формування стратегії можливий розгляд декількох альтернативних варіантів проекту стратегії, які, однак, повинні базуватися на одних і тих же ключових ідеях.

Формування стратегії розвитку банку займає в загальному процесі його управління (тобто в ланцюжку аналіз – планування – оперативне управління – контроль) певне місце: починається на етапі аналізу, базуючись на його результатах, і безпосередньо можна вважати серцевиною планування.

Розробка стратегії розвитку банку доцільна щодо всіх об'єктів банківського управління (всіх процесів, що характеризують діяльність банку, або їх складових частин, всіх його внутрішніх і зовнішніх відносин) в цілому або в різних комбінаціях.

Кожен банк, з огляду на власні оцінки ситуації має свої сильні і слабкі сторони, інтереси і можливості, може виділити з усього різноманіття об'єктів банківського управління ті з них, щодо яких розробка (уточнення) стратегії в даний момент часу представляється його керівництву і фахівцям більш актуальною. Необхідно також мати на увазі фінансові і інші витрати, пов'язані з наміченими перетвореннями.

Підготовка проекту стратегії розвитку банку повинна складатися в послідовному збагаченні і уточненні ключових ідей, сформульованих керівництвом банку, їх деталізації в плані можливостей і механізмів реалізації, внутрішнього узгодження. При цьому дуже бажано максимально повно врахувати всі думки і пропозиції структурних підрозділів банку і його співробітників. Це передбачає ознайомлення персоналу банку з початковим варіантом стратегії, підготовленим запрошеними з боку фахівцями або власним Управлінням (відділом) розвитку.

Затверджена стратегія розвитку банку повинна бути повідомлена (повністю або частково) всім співробітникам функціональних підрозділів банку [13, с.123]: у вигляді письмового документа або через програми підвищення кваліфікації співробітників. Робота над затвердженою стратегією розвитку банку повинна вестися постійно з метою підтримки її в актуальному стані, відстеження ходу її реалізації, в тому числі в частині відповідності принципових положень прийнятої стратегії:

- конкретних планів (програм) банку;
- знову прийнятих керівництвом банку документів нормативного характеру;
- управлінських рішень оперативного характеру.

Банку доцільно періодично повертатися до своєї стратегії розвитку, маючи на увазі аналіз ходу її реалізації і, можливо, внесення в неї необхідних коректив.

Для того щоб обрати стратегію розвитку банку в контексті його корпоративної стратегії, І.Б. Чернявський пропонує використати систему так званих квадрантів. Залежно від того, у який квадрант потрапили регіони, банку доцільно вибрати відповідну стратегію щодо розвитку банку [14, с.155], рис. 1.6.

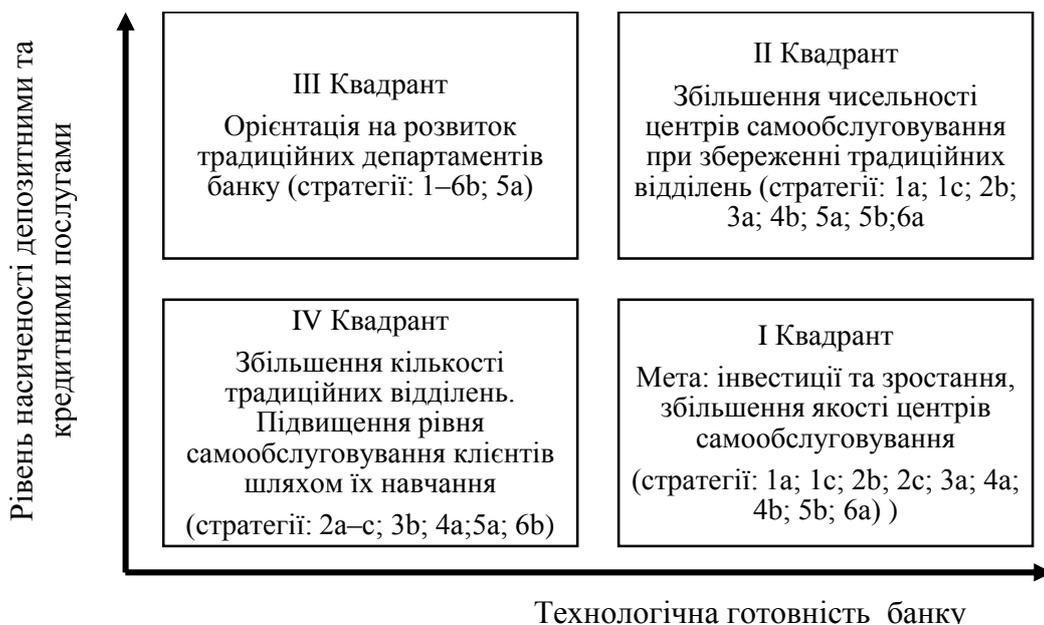


Рисунок 1.6 – Схема вибору стратегій розвитку банку (розроблено автором на основі [51 с. 64])

На рис.1.6 наведена схема вибору стратегії розвитку банку залежно від того, у який квадрант за розвитком технологічної привабливості та рівнем насиченості банківських послуг належить регіон, а також залежно від ряду особливостей корпоративної бізнес-моделі установи.

Специфіка стратегії полягає у такому. Залежно від стратегічної моделі банківського бізнесу [51, с.64]:

1a – орієнтація на роздрібний бізнес (роздрібна модель);

1b – інвестиційна модель;

1c – універсальна модель.

Залежно від цілі:

2a – оптимізація регіональної мережі;

2b – інтенсивний розвиток каналів продажів;

2c – розширення регіональної мережі та оптимізація існуючих департаментів.

За рівнем інноваційності [51, с.65]:

3a – активне впровадження інноваційних технологій;

3b – помірний інноваційний розвиток.

Залежно від географічної диверсифікації:

4a – розширення географії структурних департаментів банку;

4b – концентрація на найпривабливіших географічних регіонах.

Залежно від глибини асортименту банківських послуг:

5a – генерування нових джерел прибутків за рахунок розширення асортименту банківських послуг та ускладнення існуючих;

5b – концентрація на простих банківських послугах, збільшення прибутку за рахунок підвищення обсягів наданих послуг.

Залежно від рівня стандартизації банківського обслуговування [51, с.66]:

6a – стандартизація банківського обслуговування;

6b – забезпечення індивідуального підходу до клієнтів.

Отже, згідно з викладеного, за формуванням та реалізацією стратегії розвитку банку має слідувати визначення системи цільових орієнтирів його

діяльності, а потім під ці цілі повинна бути вироблена стратегія управління банком, а саме сформульована політика банку та намічена система практичних заходів, здатних реалізувати таку політику і відповідно до мети діяльності банку. При цьому політика банку – це цілі його діяльності, які отримали уточнене якісне і кількісне вираження (вимірні цілі) і стали планами і критеріями успішності діяльності банку в цілому і (або) окремих його підрозділів. Політика банку завжди існує як ціла система політик, що відповідають різним напрямкам діяльності організації.

Проведемо дослідження підходів до оцінки стратегії розвитку банку в наступному підрозділі роботи.

1.3. Методичні підходи до оцінки стратегії розвитку банку в умовах конкурентного ринку

Оцінка є завершальним етапом розробки стратегії, базується на вичерпній інформації і полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії розвитку.

Згідно з дослідженнями вчених, на даний момент часу не існує зведеної системи оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку. Слід зазначити, що всі існуючі рейтингові системи не враховують головного чинника на даний момент – інновацій. Це призводить до двох проблем. По–перше, бракує визначення сутності ефективності реалізації стратегії розвитку та загального визначення цього терміна. По–друге, відсутність універсальної системи, тобто системи, придатної для всіх організацій, для економічної оцінки ефективності реалізації стратегії. Тоді суть ефективності стратегії потрібно розуміти в різних частинах стратегічного управління.

Підхід до оцінки стратегії розвитку дослідника Т.М.Федоренко полягає в тому, що стратегію розвитку не можливо оцінити за допомогою лише одного загального показника, оскільки вона охоплює різні області організації. І ключовими показниками оцінки є якість запланованих заходів і успішність їх

реалізації. Іноді розробка стратегії заслуговує на високу оцінку, але її реалізація не дає очікуваних результатів (наприклад, через недоліки в керівництві, порушено заплановані терміни переходу на нові банківські продукти, завдавши збитків кредитній установі). Крім того, оцінка обраної стратегії розвитку в основному здійснюється у формі аналізу точності і відповідності факторів, що визначають можливість реалізації та виконання стратегії [52, с.70].

Основним критерієм якості обраної стратегії є економічні результати банку, і в кінцевому підсумку оцінка обраної стратегії розвитку одна: чи приведе вибрана стратегія до досягнення поставлених цілей. І це головний критерій оцінки обраної стратегії, якщо стратегія відповідає цілям, її подальша оцінка проводиться за такими напрямками, рис.1.7.

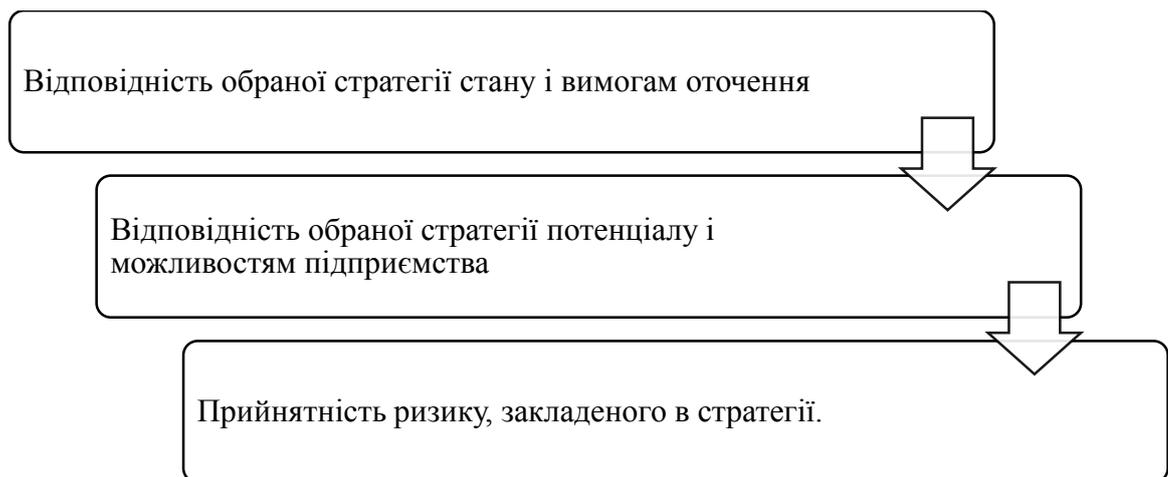


Рисунок 1.7 – Напрями оцінки стратегії розвитку банку (розроблено автором на основі [52, с. 72])

Тобто проводиться дослідження того, наскільки стратегія пов'язана з вимогами основних економічних проблем, наскільки враховуються чинники ринкової динаміки і динаміки розвитку життєвого циклу продукту і чи призведе реалізація стратегії до нових конкурентних переваг і т. Також має значення оцінка того, як обрана стратегія співвідноситься з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія навичкам співробітників, чи дозволяє існуюча структура

успішно реалізувати стратегію.

Обґрунтованість ризику оцінюється за трьома напрямками: реалістичність припущення для вибору стратегії; які негативні наслідки для компанії можуть привести до зриву стратегії; чи виправданим буде можливий позитивний результат ризику втрат через збій в реалізації стратегії [6, с. 13].

Якщо стратегію розглядати як детальний план дій, що визначає шляхи досягнення поставлених цілей (концепція М. Мескона), ефективність реалізації стратегії полягає в ступені кореляції між результатами стратегії та раніше сформульованими цілями і цілі.

Оцінка стратегії розвитку є останньою фазою стратегічного планування і проводиться на всіх подальших фазах її реалізації. Це робиться двома способами:

порівняння розроблених стратегічних альтернатив для визначення їх корисності, доцільності для цілей організації;

оцінка результатів реалізації стратегії з поставленими цілями.

Для якісної оцінки стратегії розвитку необхідна наявність чотирьох основних факторів.

Стимул для оцінки. Оцінка повинна бути обґрунтована перед її проведенням. Керівництво повинно бути зацікавлене в оцінці результатів стратегії щодо поставлених цілей. Необхідно також зрозуміти, чи здатна ця організація втілити обрану стратегію в реальність. Існує стимул оцінити, чи залежить зарплата менеджера від досягнення поставлених цілей.

Орієнтовна інформація. Щоб оцінка була дійсною, потрібна достовірна, відповідна, актуальна, відповідна та науково підготовлена інформація. Тоді для оцінки результатів реалізації стратегії потрібна відповідна система збору та аналізу інформації.

Критерії оцінки. Оцінка стратегії повинна базуватися на основних критеріях. Критерії оцінки визначаються такими елементами:

послідовність реалізації стратегії. Стратегія формується з верхнього рівня, цілі стратегії визначаються на вищому рівні управління, який повинен бути сумісним з цілями на нижчих рівнях.

відповідність вимогам навколишнього середовища. Відповідність стратегії можливостям та ризикам зовнішнього середовища організації є важливим критерієм оцінки стратегії.

можливість виконання стратегії. Стратегія повинна враховувати існуючі можливості та ресурси організації.

привабливість для найбільш важливих груп впливу. Підтримка ключових зацікавлених сторін стратегії також є важливим елементом оцінки реалізації стратегії.

конкурентні переваги. Стратегія повинна містити, забезпечувати, підтримувати та створювати переваги перед конкурентами.

Управлінські рішення за результатами оцінки стратегії. Оцінка не призводить до завершення реалізації стратегії. Вона повинна відповісти на питання, ефективна чи ні стратегія. Для того, щоб перенаправити дію стратегії, повинні бути передбачені спеціальні пункти для адаптації стратегії, які точно базуються на оцінці стратегії.

Стратегія банку – це конкретна концепція його діяльності, а саме стратегічний аналіз, що являється синтезом функцій управління і аналізу. Це дозволяє вищому керівництву кредитної організації максимізувати та ефективно використовувати внутрішні потенціали, а також сприятливі зовнішні фактори або звести до мінімуму збитки банку в разі негативних ринкових подій [45].

На думку дослідників І. В. Перезова, А. О. Устенко, О. Я. Малинка, О. С. Морозова, банківська система не вільна від впливу внутрішніх та зовнішніх чинників. Тому для прийняття оптимальних і раціональних рішень, щодо формування реалізації та контролю стратегії розвитку, виникає потреба у проведенні ситуаційного аналізу, базою якого є SWOT-аналіз, а його складові – є основою процесу планування [35].

Ситуаційний аудит і SWOT-аналіз допомагають менеджерам визначати та оцінювати альтернативні варіанти дій. Ідея полягає в тому, щоб покладатися на сильні сторони і можливості, для усунення слабких місць і загроз (сильні і слабкі сторони сприймаються як внутрішні фактори, а можливості і загрози – як

зовнішні) [46, с. 12].

Щоб контролювати вплив зовнішніх факторів на стратегію розвитку банку, аналітики рекомендують використовувати такі методи і процедури:

систематичний моніторинг і своєчасне інформування менеджменту банку про зміни на ринку;

визначення співвідношення активів і пасивів в залежності від коливань ринку;

періодичний контроль планів і прогнозів, розробка аналітичних висновків і рекомендацій для керівництва та правління банку;

оцінка конкурентоспроможності та іміджу банку серед банків своєї групи або регіону.

Контроль впливу внутрішніх факторів на діяльність банку – досить багатогранний і багатоетапний процес. Це комплекс заходів щодо оптимізації та підвищення ефективності встановлених процедур; затвердження рішень, узгодження і аналіз операційної діяльності; передача інформації по вертикалі і горизонталі; управління та проведення операцій, підтримання ліквідності, достатності капіталу, збільшення доходів та скорочення витрат. Для контролю впливу внутрішніх факторів дослідники І. В. Левицька, А. О. Климчук [29, с.70] вважають ефективними такі методи:

бюджетне планування і відповідність фактичних результатів плановим, визначення причин відхилень від кошторису;

систематичний моніторинг структури балансу банку;

оцінка відповідності результатів фінансово–господарської діяльності даними прогнозів і планів;

аналіз результатів фінансово–господарської діяльності в динаміці;

контроль за дотриманням тарифної політики банку;

оцінка вдосконалення і розвитку фінансової політики банку.

Таким чином, аналіз даних балансу, річної фінансової звітності в динаміці і їх порівняння дозволить виявити закономірності і взаємозв'язку між різними показниками, щоб визначити характеристики банку або його структурних

підрозділів по відношенню до регіонів і в цілому. Ця оцінка є основою для прогнозування контрольних показників стратегії розвитку. Показники досліджуваного об'єкта можна порівняти з аналогічними показниками інших нормативних показників, бажаних або небажаних показників минулих періодів.

Згідно тверджень Б. Левицького [28, с.44], також при оцінці стратегії розвитку використовують і статистичний аналіз, який представлений використанням статистичних методів: середнє арифметичне, середнє геометричне, медіана, мода, стандартне відхилення, середнє арифметичне. Варто виділити роль економічного аналізу, який є важливим інструментом стратегічного аналізу. Методичний апарат економічного аналізу використовується на всіх етапах управління і планування. Аналітичний підхід як методичний підхід до стратегічного планування повністю виправданий.

Отже, можна узагальнити, що найбільш ефективними показниками стратегічної діяльності є:

- збільшення або зменшення частки ринку, контрольованої компанією;
- динаміка доходів компанії в порівнянні з динамікою прибутку конкурентів;
- розвиток чистого прибутку компанії і окупності інвестицій;
- динамізм збільшення продажів банківських продуктів.

Має сенс реалізувати ту стратегію, яка не потребує радикальних змін. Залежно від положення на ринку компанія повинна вибрати певні критерії, стратегічні орієнтири для розвитку свого бізнесу, рис.1.8.

Широкого розповсюдження серед банківських установ набули наступні підходи до оцінки стратегії розвитку:

- аналіз можливих реакцій з боку конкурентів;
- оцінка ризику;
- вивчення синергетичних ефектів;
- перевірка відповідності стратегії традиціям і середовищу організації;
- оцінка здійсненності стратегії.

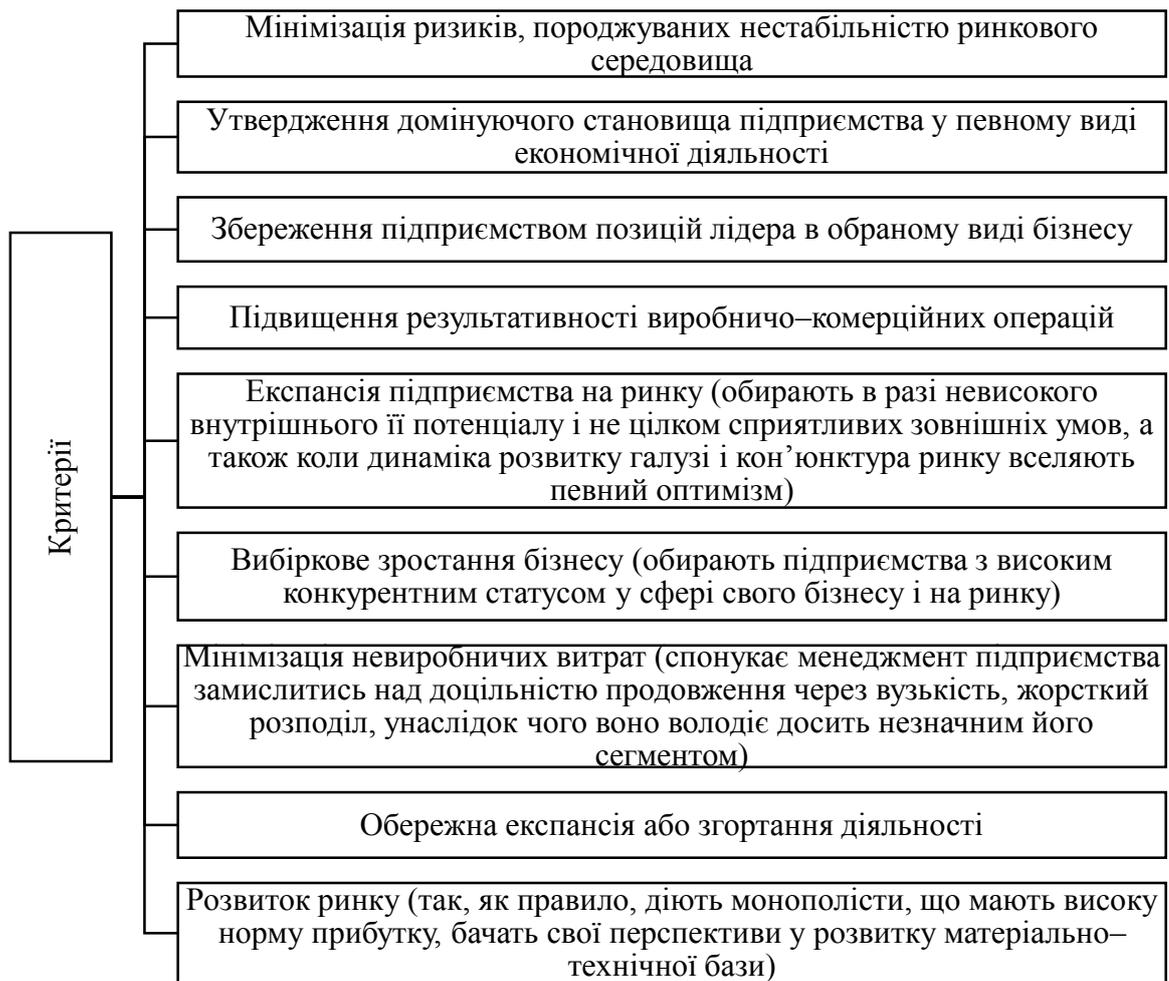


Рисунок 1.8 – Критерії розвитку банку в конкурентному середовищі
(розроблено автором на основі [53, с.303])

Вивчаючи ефективність реалізації стратегії, необхідно враховувати узгодженість її реалізації з умовами зовнішнього середовища та ступенем змін у зовнішньому середовищі. Тоді на поточному етапі розвитку стратегіями, що приносять позитивний результат, будуть стратегії, що містять можливості для створення нових методів обробки інформації, обліку та контролю, а не лише традиційний розвиток інновацій в організації, такий як технологічний розвиток.

При оцінці ефективності стратегії необхідно враховувати критерій складності властивостей та порівняльних показників, за якими проводиться оцінка. Тут виникають труднощі, справа в тому, що з великої кількості важко

вибрати один критерій, хоча, згідно з конкурентним аналізом, існує обмежена кількість. Немає показників, які безпосередньо визначають розвиток організації. З цієї причини при оцінці використовуються відносні показники, як правило, це фактори якості, зростання, адаптивність, здатність до змін в організації, якість методів управління.

Для оцінки розвитку банку в цілому визначається ступінь точності його руху до стратегічних цілей та вирішення проблем розвитку. На фазі зрілості банку, розвиток характеризується високими доходами, але також високими ризиками. На цьому етапі здатність компанії швидко трансформувати свою діяльність, здатність адаптувати рішення до вимог навколишнього середовища є визначальним фактором успіху та ефективності, а не суттю компанії.

Як зазначають Лютий І та Дрозд Н. [32, с. 65], вибір головного критерію для проведення оцінки не є складною процедурою. Для суб'єкта оцінки підходить один показник, але коли ми оцінюємо ситуацію, краще використовувати кілька критеріїв, тоді якісні показники будуть представлені в іншому тлумаченні. Поглиблена економічна оцінка альтернатив містить вичерпний опис можливих результатів впровадження тієї чи іншої альтернативи та пов'язаних із цим витрат. Відбір повинен враховувати не тільки кінцевий результат, а й ефективність рішень, прийнятих на проміжній фазі реалізації стратегії.

Контроль за ефективністю проміжних результатів дозволяє коригувати подальший напрямок розвитку організації. З очікуваних результатів, їх вираження, типу об'єкта, що підлягає оцінці, а також методів оцінки, керівник вибирає тип методу оцінки: кількісний чи якісний.

Вивчаючи методи оцінки ефективності стратегії, які застосовуються теоретично і практично, Поплавська О.В. [39, с.18] зауважує, що кожен метод має певні властивості і може бути більш придатним, ніж інший для предмета дослідження. Недоліки цих методів не залишаються відкритими. Найбільш підходящою групою методів оцінки ефективності стратегії є не пов'язана з дослідженням корпоративних доходів.

Фінансово–економічний метод і стратегічний метод включають розрахунок доходу організації, в цьому випадку вони не повністю відображають результат реалізації стратегії.

Багато вчених вважають [54–59], що для оцінки економічних показників стратегії розвитку краще підходять методи, які базуються на використанні балансу та звіту про фінансові результати, ніж традиційні методи. Метод з показниками витрат належить до групи економічних та фінансових методів оцінки ефективності стратегії розвитку. Показники, що лежать в основі цього методу, застосовуються до будь–яких об'єктів та умов основного суб'єкта (власника), оскільки всі умови виражаються кошторисом витрат. Потім це значення розбивається на певні елементи, що його складають, і ці елементи будуть критерієм для аналізу в майбутньому.

При розподілі витрат необхідно оптимізувати визначені показники, включити їх в єдину систему оцінки. Головне – це оптимальне співвідношення показників, оскільки різне значення вагомості критерію може призвести до великих відхилень в оцінці результатів і вплинути на всю діяльність організації. Виникнення причин та наслідків між витратами та показниками безпосередньо впливає на реалізацію стратегії, оскільки причинно–наслідковий зв'язок визначає варіанти стратегії та підтверджує їх вибір. Показники, що вимірюють економічний потенціал банку, настільки ж корисні, як і показники його вартості. Оцінка показує результат поточної діяльності, це допомагає визначити причини та наслідки між цілями стратегії, самою стратегією та оперативним контролем стратегічного розвитку шляхом оптимального встановлення значення коефіцієнтів. Набір різноманітних показників, їх властивості, причини та наслідки постійно змінюються, що вимагає оперативного контролю та координації для оптимального вибору стратегічного розвитку банку.

Рогатіна Л.П. [42, с. 96] зазначає, що наведеного підходу до оцінки стратегії розвитку також є певні недоліки. Основним недоліком цього методу оцінки, спрямованого на аналіз рентабельності інвестицій, є відсутність прямого впливу на вартість організації та її стратегічний розвиток. Наприклад,

рентабельність активів (ROA), рентабельність вкладеного капіталу (ROCE), внутрішня норма рентабельності (IRR), рентабельність чистих активів (RONA), рентабельність інвестицій (ROI), які не мають зв'язку з вартістю компанії, але використовуються в аналізі. Якщо проводити оцінку щодо цих показників, можна отримати неправильні результати щодо зростання банку та, як результат, зменшення прибутку.

Недоліками розглянутих методів оцінки стратегії розвитку банку є також складність розрахунку грошових потоків, висока ймовірність помилок розрахунку та суб'єктивний характер доведення грошових потоків до теперішнього часу.

Також головним недоліком цих підходів є непряма оцінка витрат організації. На практиці в процесі розвитку ідеї управління на основі вартості були створені методи оцінки вартості, створеної в результаті реалізації стратегії. Зазвичай використовуються такі показники: EVA, MVA, SVA, CVA та CRFOI. Ці ідеї базуються на ключових показниках вартості – власних і боргових витратах, доходах від власних активів організації. Назвемо основні недоліки цих підходів [42, с.96]:

- немає гарантії точної оцінки результатів управлінських рішень;
- особливий акцент на зростанні основних показників за рахунок результату стратегії загалом;
- висока ймовірність неточного планування протягом тривалого часу;
- необхідність точних прогнозів;
- виникає потреб в проведенні додаткових розрахунків та використанні додаткових методів оцінки.

Основним недоліком є те, що використання будь-якого з перерахованих методів для оцінки стратегії створює лише необхідну, але не достатню умову. Набір даних, на основі яких розробляються управлінські рішення в галузі стратегії, визначає існування системи показників, на основі якої оцінюється ефективність окремого важеля для створення, формування та реалізації стратегії. Все це вимагає створення оптимальної інтегрованої системи оцінки, в якій

фінансові показники доповнюють один одного. У теоретичному та практичному фінансовому менеджменті спостерігаються зрушення в оцінці економічних показників на основі ряду конкретних показників.

Для його ефективного вирішення використовуються системи оціночних показників. Слід зазначити, що вони також мають ряд переваг та недоліків (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки системи оціночних показників

Переваги	Недоліки
Більшість фінансових показників розроблено на основі попередніх стратегій	Кожне підприємство має власну сукупність показників
Фінансовий результат відображається короткостроковими показниками, це допомагає оперативно реагувати на зміни	Акцентування уваги на реалізації стратегії, а не на її якості
Використовуючи показники, можна побудувати дерево цілей	Відсутність оцінки засобів виміру економічної ефективності стратегії банку
Відбувається контроль рішень за допомогою збалансованих показників	Побудова системи показників відбувається після донесення стратегії до всього персоналу
Трансформація стратегії в існуючі показники для оперативної координації діяльності	Відсутній відповідальний за загальний результат

Примітка. Розроблено автором на основі [43, с.12]

Отже, розглянені підходи до оцінки стратегії розвитку мають певні переваги, але разом з тим і недоліки. В такому випадку, на нашу думку доречно використовувати комплекс методів для проведення оцінки вибору стратегії розвитку та її результативності.

Таким чином, вивчивши підходи до оцінки стратегії розвитку банку, можна зробити висновок, що її проводять в залежності від ряду факторів: стратегічні цілі, сфера діяльності, вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, частка ринку та рівень конкуренції, економічні та фінансові показники. Тобто стратегія розвитку, як і будь яка інша стратегія потребує ретельного підходу до оцінки. В іншому випадку вона може щонайменше не дати очікуваного результату, а найгірше – призвести до зворотних наслідків, тобто погіршення діяльності банку.

Висновки до розділу 1

В даному розділі проведено дослідження теоретичних аспектів формування стратегії розвитку банку в умовах конкурентного ринку. В результаті можна зробити наступні висновки.

1. Підсумовуючи дослідження сутності та ролі стратегії розвитку в діяльності банку, слід зазначити, що стратегія банку – це поєднання основних цілей його створення та подальшого функціонування на ринку, а також альтернативних підходів до його практичної реалізації. Стратегічні цілі банку слугують орієнтиром для прийняття важливих рішень щодо майбутніх ринків, продуктів, організаційної структури, прибутковості та профілю ризиків для керівників банку на всіх рівнях їх діяльності.

2. За формуванням та реалізацією стратегії розвитку банку має слідувати визначення системи цільових орієнтирів його діяльності, а потім під ці цілі повинна бути вироблена стратегія управління банком, а саме сформульована політика банку та намічена система практичних заходів, здатних реалізувати таку політику і відповідно до мети діяльності банку. При цьому політика банку – це цілі його діяльності, які отримали уточнене якісне і кількісне вираження (виміряні цілі) і стали планами і критеріями успішності діяльності банку в цілому і (або) окремих його підрозділів.

3. Вивчивши підходи до оцінки стратегії розвитку банку, можна зробити висновок, що її проводять в залежності від ряду факторів: стратегічні цілі, сфера діяльності, вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, частка ринку та рівень конкуренції, економічні та фінансові показники. Тобто стратегія розвитку, як і будь яка інша стратегія потребує ретельного підходу до оцінки. В іншому випадку вона може щонайменше не дати очікуваного результату, а найгірше – призвести до зворотних наслідків, тобто погіршення діяльності банку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІДДІЛЕННЯ ПРИВАТ БАНКА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління відділення Приват Банка

ПриватБанк – найбільший за розмірами активів український банк і лідер роздрібного банківського ринку України, зареєстрований 19 березня 1992 року. Ініціатором створення банку, його першим головою правління був український бізнесмен та політик Сергій Тігіпко.

ПриватБанку частково [34] належить однойменний дочірній банк в Латвії, а також філії в Італії, Португалії та Кіпрі. За даними британського журналу *The Banker*, у 2016 році Приват Банк посідав 16–те місце в рейтингу найбільших банків Центральної та Східної Європи та 627–ме в рейтингу топ–1000 світових банків [34]

З моменту заснування і по 2016 рік банк входив у фінансово–промислову групу «Приват» українських олігархів Ігоря Коломойського та Геннадія Боголюбова. 18 грудня 2016 року, через проблеми з платоспроможністю, була проведена націоналізація ПриватБанку. Відтоді установа на 100 % перебуває у державній власності.

Державний Приват Банк, у зв'язку зі зміною типу акціонерного товариства змінив офіційне найменування Публічне акціонерне товариство комерційний банк Приват Банк на Приватне акціонерне товариство комерційний банк Приват Банк. Реорганізація форми акціонерного товариства і найменування пов'язана зі змінами у законодавстві України, яке з початку 2018 року ввела додаткові вимоги для публічних акціонерних товариств

Головний офіс ПриватБанку розташований у м. Дніпро. 24 квітня 2017 року юридична адреса банку була змінена з Дніпра на Київ. Правління та всі служби головного офісу продовжують працювати в Дніпрі [34] За класифікацією

НБУ, ПриватБанк є одним з трьох системно важливих банків в Україні у 2018 році.

Для дослідження обрано відділення Приват Банк, що знаходиться за адресою – м.Полтава, вул. Шевченка 1. Дане відділення знаходиться в підпорядкуванні Філії «Полтавського головного регіонального управління» державного банку Приват Банк.

Згідно Статуту, основний виді діяльності банку – 64.19 Інші види грошового посередництва. Додатковими видами діяльності є:

64.92 Інші види кредитування

64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н. в. і. у.

66.11 Управління фінансовими ринками

66.12 Посередництво за договорами по цінних паперах або товарах

66.19 Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення [34].

Переглянемо інформацію щодо обсягів діяльності відділення в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Обсяги наданих послуг відділення Приват Банк за 2017 – 2019 рр., тис. грн.

Найменування послуги	Звітні роки			Відхилення (+;-) %, до 2019р.	
	2017	2018	2019	2017	2018
Цінні папери на продаж	90354	86244	84680	-41,1	-15,64
Кредити та заборгованість клієнтів	38335	50140	59544	118,05	94,04
Всього	128689	136384	144224	76,95	78,7

Примітка. Розроблено автором на основі [34]

Отже, на сьогодні послуги ПриватБанк користуються популярністю, про що свідчить нарощення обсягів діяльності у 2019 р. порівняно з 2017 р. на 76,95%, а порівняно з 2018 р. на 78,7%.

В табл.2.2 відображено державне регулювання діяльності Приват Банк.

Таблиця 2.2 – Інституції, які регулюють діяльність Приват Банк

Органи	Їхня роль для підприємства
Верховна Рада України	Органи, що здійснюють законодавче та програмне забезпечення розвитку підприємства
Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів України, Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва	Органи які здійснюють заходи державно–правового регулювання, наділені виконавчо– розпорядчими функціями
Верховна Рада України, Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва, Антимонопольний комітет України, органи прокуратури та ін.	Органи, які здійснюють контроль і нагляд за дотриманням законодавства, наділені контрольно–наглядовими функціями
Місцеві суди районів, міст і районів у містах, місцеві господарські суди, апеляційні суди, адміністративні суди, Верховний Суд України, Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва, Антимонопольний комітет України	Органи, які здійснюють захист суб'єктів банкового підприємництва
Органи Державної податкової адміністрації, Національний банк України	Органи, що зобов'язані створювати відповідні сприятливі умови розвитку підприємств України
Наукові установи, навчальні заклади, інформаційно– консультативні організації, дорадчі служби тощо	Установи та недержавні організації, які від імені держави здійснюють функції щодо стимулювання розвитку підприємств

Примітка. Розроблено автором на основі [60, с.68]

Таким чином, правова база, яка регламентує банківський нагляд в Україні, в загальних рисах приведена до європейських норм і постійно вдосконалюється. Основні проблеми банківського нагляду в Україні лежать у площині недостатнього розроблення нормативних документів і практичної реалізації їх положень.

Для характеристики управління «Приват Банк» використовується поняття «система управління», виділяючи в ній керуючу і керовану підсистеми.

Керуюча підсистема є частиною соціальної складової організації, яка впливає на інші складові. Її елементами виступають індивіди, які управляють працівниками виробництва, розпоряджаються задіяними у виробництві технічними та економічними ресурсами, працюючи безпосередньо у виробничих та забезпечуючих підрозділах організації. Керуюча підсистема виконує функції

управління керованою. Структура системи управління організацією подана на рис. 2.1.

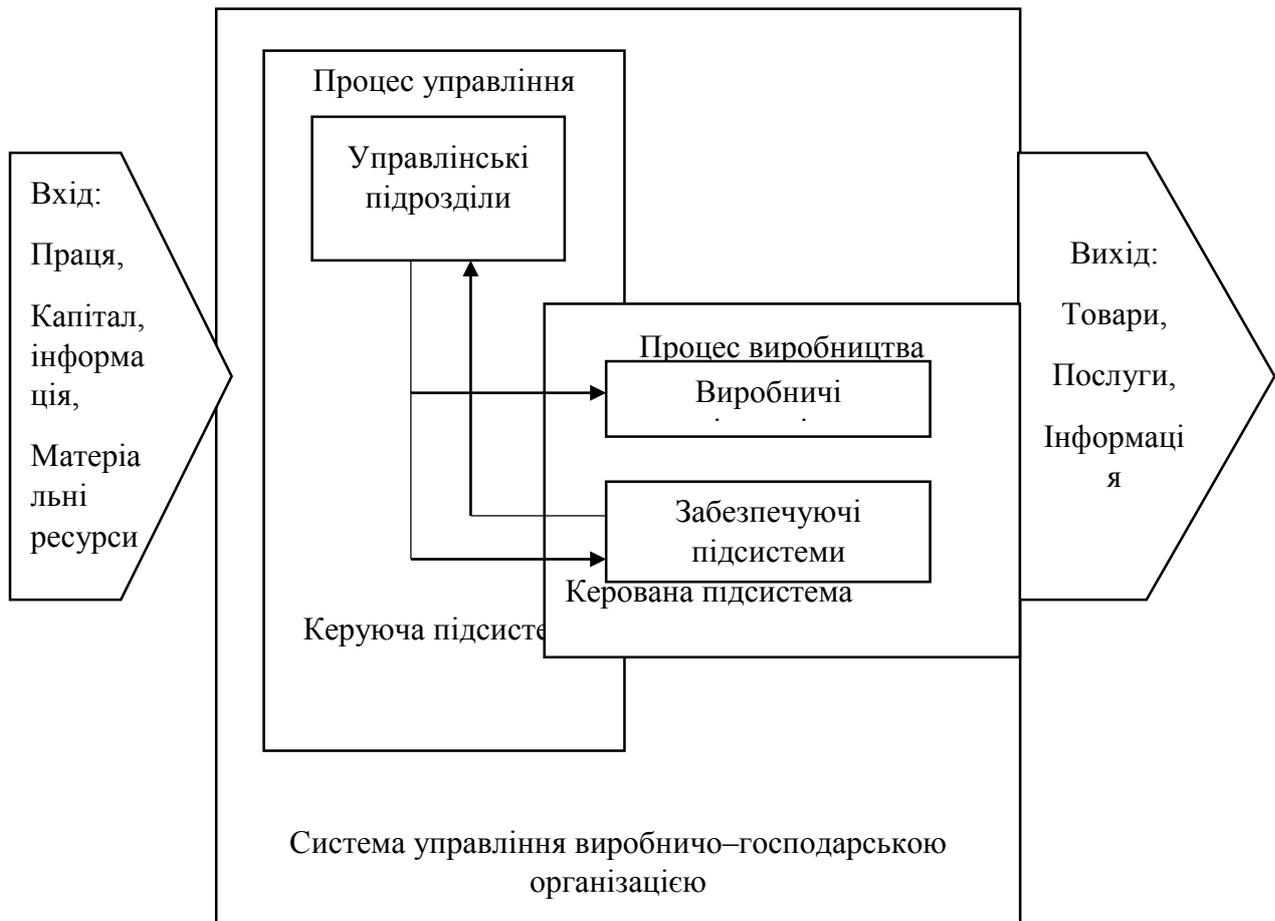


Рисунок 2.1 – Структура системи управління Приват Банк (розроблено автором на основі [60, с.69])

Керованою підсистемою є задіяні у наданні послуг та інших сферах діяльності ресурси організації – людські, матеріальні, фінансові. На систему управління впливає також навколишнє середовище, оскільки на її входи подається інформація про трудові, матеріальні, фінансові, екологічні та інші ресурси виробництва.

Входи системи управління – це елементи системи управління, через які інформація із навколишнього середовища надходить до неї. Кожна система управління здійснює вплив на навколишнє середовище, подаючи на свої виходи інформацію та продукт функціонування виробничо-господарської системи (товари, послуги, фінанси та ін.).

Виходи системи управління – це елементи системи управління, через які інформація та продукт функціонування виробничо–господарської організації надходять у навколишнє середовище. Сучасні системи управління не виникли з нічого, не зародилися спонтанно, а є наслідком тривалої еволюції в процесі історичного розвитку суспільного виробництва.

Таким чином, для здійснення управління Приват Банк використовують нові методи управління і сучасні технічні засоби побудови різноманітних систем.

Організаційна структура підприємства – це склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівнях і підрозділам управлінської ієрархії.

Приватбанк є міжрегіональним універсальним і системним банком з розгалуженою мережею філій і відділень по всій території України і за її межами. У зв'язку з чим має гнучку організаційну структуру управління. Організаційна структура Приват Банк відображена в Додатку А, про те структуру управління відділення потрібно аналізувати в комплексі із загальною структурою, її схема відображена на рис.2.2.

Аналізоване відділення Приват Банку має штат з 14 працівників, а структура відділення Приват Банку побудована за принципом, в якому чітко розділяються заробляючі і підтримуючі напрями. Таке ділення дозволяє значно підвищити ефективність роботи банку.

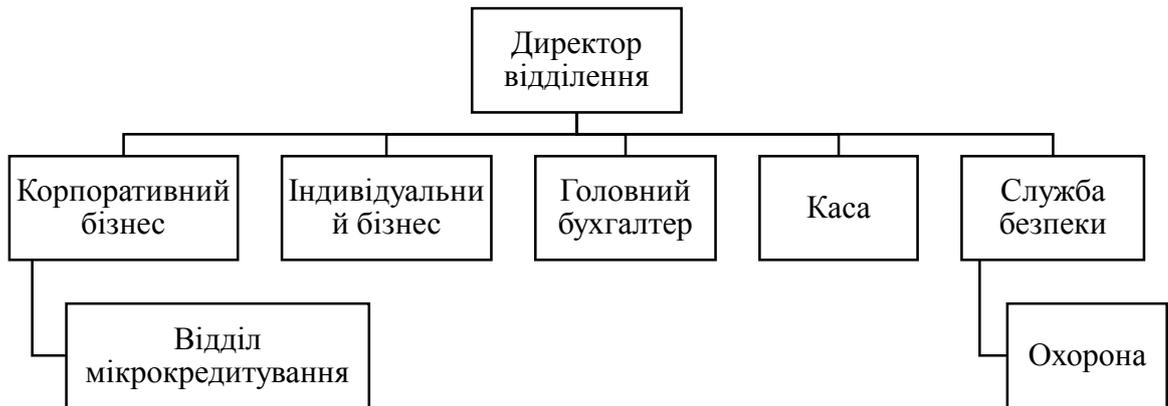


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління відділення Приват Банк (розроблено автором)

Загальна організаційна структура Приват Банку є однією з найбільш прогресивних як серед банків України, так і банків Східної Європи. По суті вона є комбінованою, тому що містить ознаки широко розповсюджених у світовій практиці видів ОСУ: горизонтальна: у ній виділено лише 3 рівні управління: вищий – Head-office (Головний офіс); середній – Middle-office (Головні регіональні управління, Регіональні управління, Самостійні філії, розташовані у всіх регіонах України і за її межами); нижчий – Front-office (відділення).

У зв'язку із широким асортиментом послуг та мережею по всій Україні, в структурі банку виділяються:

бізнесові доходні напрямки, котрі отримують дохід у результаті прямого контакту із клієнтами.

бізнесові керуючі напрямки, які займаються, в основному, управлінням і координацією діяльності та частково вступають у прямий контакт із клієнтами.

В цілях характеристики загальної структури та динаміки персоналу проведемо аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу відділення Приват Банк за категоріями зайнятих за 2017–2019рр.

Категорія зайнятих	2017р.		2018р.		2019р.		Абсолютне відхилення, від 2019р.	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2017р.	2018р.
Управлінський персонал	5	23,81 %	3	16,67 %	3	21,43 %	-2	0
у тому числі:							0	0
Керівники	1	4,76	1	5,56	1	7,14	0	0
Спеціалісти	2	9,52	1	5,56	1	7,14	-1	0
Технічні працівники	2	9,52	1	5,56	1	7,14	-1	0
Виробничий персонал	16	76,19	15	83,33	11	78,57	-5	-4
Разом	21	100,00	18	100,00	14	100,00	-7	-4
Виробничий персонал на одного управлінського персоналу,	3	X	5	x	4	x	0,47	-1,33
Частка управлінського персоналу, %	31,25	X	16,67	x	21,43	x	-9,82	4,76

Примітка. Розроблено автором

Згідно аналізу табл. 2.3, спостерігається загальна тенденція зменшення штату працівників у 2019 р. в порівнянні з 2017 р. на 7 осіб, а в порівнянні з 2018 р. на 4 особи. Дана тенденція спричинена скороченням управлінського персоналу у 2019 р. порівняно з 2017 р. на 2 особи, у 2018 р. тенденція залишилась без змін. А також за рахунок скорочення виробничого персоналу (фахівців які займаються безпосереднім обслуговуванням клієнтів банку) – у 2019 р. порівняно – 2017 р. тенденція скоротилась на 5 осіб, а порівняно з 2018 р. на 4 особи.

Вцілому, на 1 особу управлінського персоналу припадає 3–5 осіб виробничого протягом всього аналізованого періоду. Структура персоналу знаходиться нижче оптимального балансу 1:6–8.

Відобразимо на рис.2.3 структуру персоналу відділення Приват Банк у 2019 р.

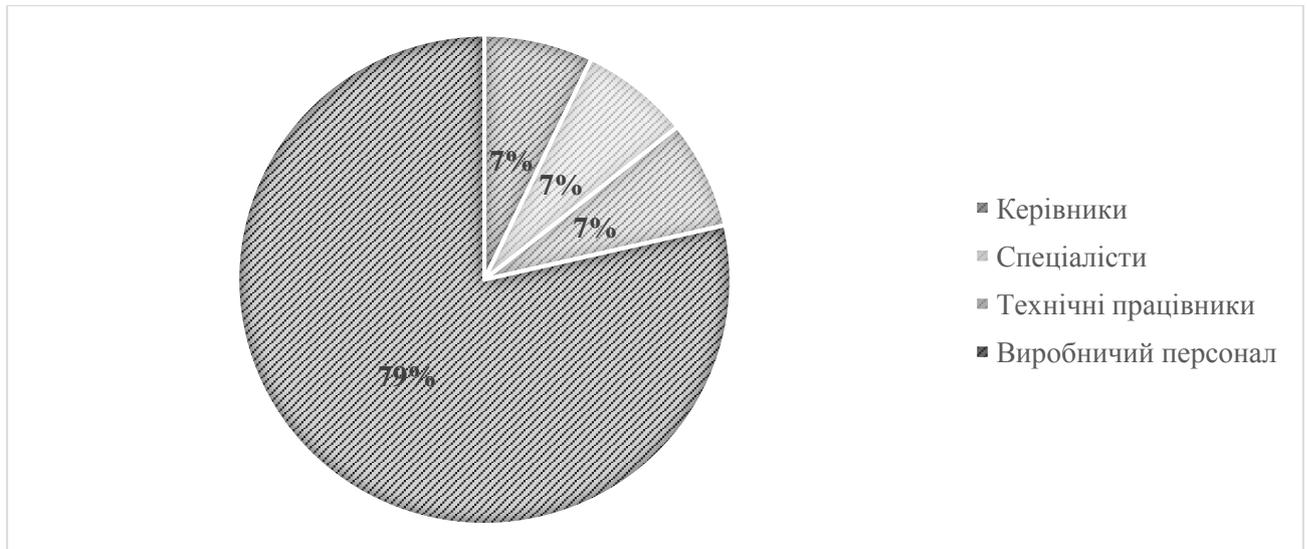


Рисунок 2.3 – Структура персоналу відділення Приват Банк у 2019 р. (розроблено автором на основі табл.2.3)

Проаналізуємо склад та структуру персоналу підприємства Приват Банк та відобразимо результат в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка чисельності окремих категорій працівників відділення Приват Банк за 2017–2019 рр. (осіб)

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення (+,-) 2019 р. від:		Відносне відхилення 2019р. Від:	
				2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб з них:	21	18	14	-7	-4	-33,33	-22,22
працівники основного складу, осіб	17	13	13	-4	0	-23,53	0,00
Крім того: сумісники, осіб	4	5	1	-3	-4	-75,00	-80,00
працюючі за договорами цивільно-правового характеру, осіб	3	1	1	-2	0	-66,67	0,00

Примітка. Розроблено автором

Отже, середньооблікова чисельність працівників відділення скоротилась у

2019 р. в порівнянні з 2017 р. на 33,33%, а в порівнянні з 2018 р. на 22,2%. Скорочення у 2019 р. відбулось за рахунок зменшення працівників основного складу на 4 особи порівняно з 2017 р. та скорочення 4 осіб сумісників. 1 особа надає послуги на основі договору цивільно-правового характеру. Тип таких робіт – організація та проведення тренінгу для працівників із продажів додаткових продуктів, продажів нових продуктів та робота із претензіями. Центральне відділення Приват Банк має в штаті команду тренерів, про те потреба у співпраці із зовнішніми спеціалістами також існує.

В табл. 2.5 та рис. 2.4 відображено вікову структуру працівників відділення.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу Приват Банк за 2017–2019 рр.

Вікові категорії	2017		2018		2019		Зміна (+; -) у в.п. 2019	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага,%	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага,%	2017 р.	2018 р.
Молодь віком 15–24 років	4	19,05	4	22,22	1	7,14	-3	-3
25–49 років	10	47,62	8	44,44	8	57,14	-2	0
50–59 років	4	19,05	3	16,67	2	14,29	-2	-1
60–65 років	3	14,29	3	16,67	3	21,43	0	0
Разом	21	100,00	18	100,00	14	100,00	-7	-4

Примітка. Розроблено автором на основі []

Згідно аналізу табл. 2.5, спостерігається перемінна тенденція у віковій структурі працівників відділення. Від так у 2017 р. основну частку становили працівники 25–49 років, однакову частку займали працівники 15–24 роки та 50–59 років (19,05% або по 4 особи). Про те, в результаті скорочення, підприємство у 2019 р. віддало перевагу досвідченим працівникам, а не молоді.

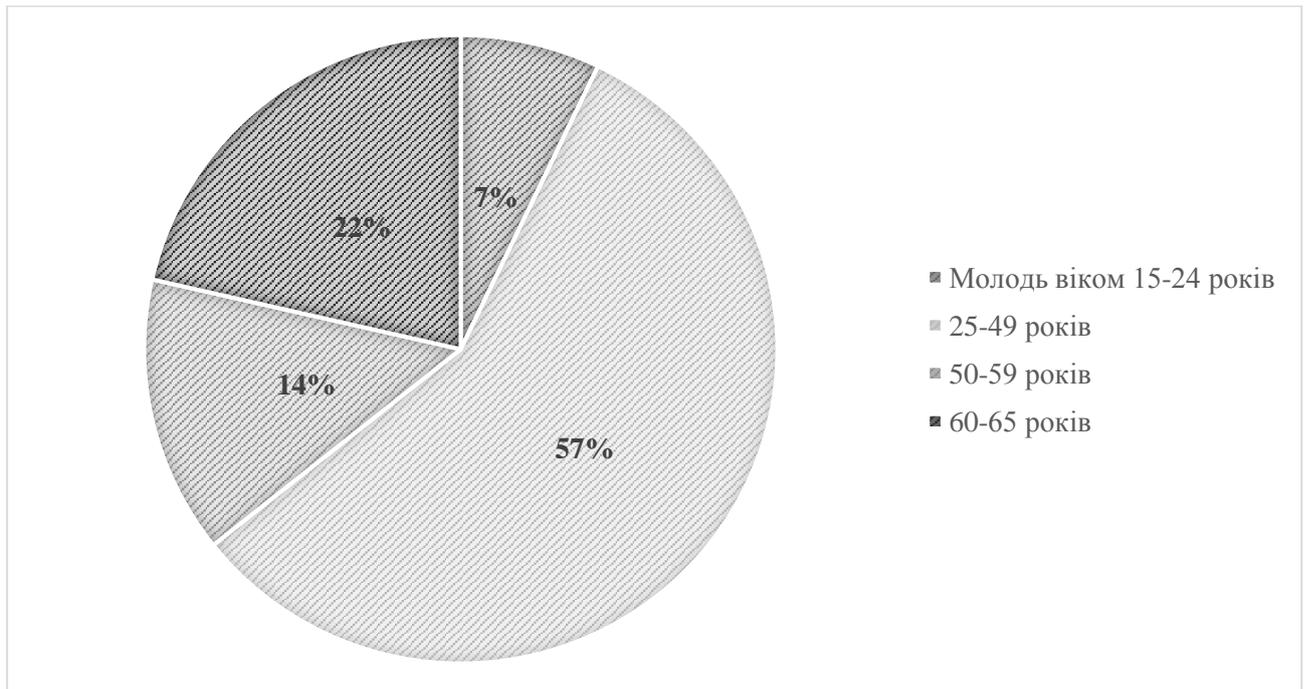


Рисунок 2.4 – Вікова структура персоналу відділення Приват Банк у 2019 р. (розроблено автором)

Від так, основна частка за віковою структурою у 2019 р. залишилась за працівниками віком 25–49 років (57,14%), а найменшу частку займають працівники 15–24 років – 7,14%. Спостерігається неоднорідна структура розподілу працівників. Тобто у підприємства працює більшість досвідчених працівників, але майже відсутня молодь. Також протягом аналізованого періоду на підприємстві відсутні працівники післяпенсійного віку.

Проведемо дослідження рівня кваліфікованості працівників, ґрунтуючись на їх освіченості, табл.2.6.

Згідно проведеного дослідження табл.2.6, основну частку у 2019 р. становлять працівники зі із вищою освітою «бакалавр» та повною вищою освітою магістр/спеціаліст» – по 35,71%. Найменшу частку становлять працівники з закордонною освітою та перекваліфіковані – 7,14%. Відсутні працівники із середньою освітою, що свідчить про високі вимоги до кваліфікації працівників.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу відділення Приват Банк за 2017–2019 рр.

Рівень освіти	2017р.		2018 р.		2019 р.		Зміна (+; –) у в.п. 2019	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- - кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	2017 р.	2018 р.
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	4	19,05	4	22,22	2	14,29	-2	-2
Вища освіта (вищі навчальні заклади I–IV рівня акредитації – освітньо–кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	9	42,86	7	38,89	5	35,71	-4	-2
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III–IV рівня акредитації – освітньо–кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	5	23,81	5	27,78	5	35,71	0	0
Перекваліфікація персоналу	2	9,52	1	5,56	1	7,14	-1	0
Навчалися за кордоном	1	4,76	1	5,56	1	7,14	0	0
Разом	21		18		14			

Примітка. Розроблено автором

В табл.2.7 відображено показники плинності персоналу.

В результаті аналізу показників плинності, у 2019 р. структура персоналу порівняно з 2018 р. практично не змінилась, на відміну від 2017 до 2018 р. Так у 2018 р. скоротився коефіцієнт поновлення на 0,41 за рахунок збільшення штату на 1 особу.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу відділення Приват Банк за 2017–2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Зміна (+; –) у в.п. 2019 р. від	
				2017 р.	2018 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,041	0,020	0,000	-0,041	-0,020
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,020	0,000	0,000	-0,020	0,000
Коефіцієнт плинності кадрів	0,020	0,000	0,000	-0,020	0,000
Коефіцієнт абсентеїзму	0,352	0,352	0,352	0,000	0,000
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Примітка. Розроблено автором

Коефіцієнт абсентеїзму має стабільне значення 0,352 протягом аналізованих періодів, що свідчить про регулярне скорочення відпрацьованого часу. Коефіцієнт внутрішньої мобільності залишається без змін протягом аналізованого періоду, що свідчить про відсутність кар'єрного росту на підприємстві, так як це підприємство малих розмірів і в організаційній структурі не передбачено значної кількості посад.

Значення ПриватБанку як роботодавця на українському ринку праці важко переоцінити. Сьогодні банк забезпечує робочими місцями понад 20 тис. осіб. Банк позиціонує себе як соціально відповідальний, оскільки він надає можливість працювати людям з обмеженими можливостями (4% від загального числа співробітників). Рівень заробітної плати в середньому на 10% вище, ніж у конкурентів. Крім того, Приват Банк пропонує співробітникам комплексний соціальний пакет, оплачувану щорічну відпустку на 24 календарних дня, систему пільгових кредитів на житло та автомобілі, юридичні консультації, безпеку співробітників і членів їх сімей (програма «Захист») і знижки на проживання. А з настанням світової пандемії, основна частина працівників не залишилась без доходів, оскільки була переведена у дистанційний режим діяльності.

Основні напрями аналізу структури та складу заробітної плати та послідовність його проведення наведено в табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Структура та склад фонду заробітної плати відділення Приват Банк за 2017–2019рр.

Показники	2017 рік		2018 рік		2019 рік		2019 рік у % до	
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн.	%	2017 року	2018 року
1. Фонд заробітної плати всього	27270	100	37836	100	38629	100	27,9	2,05
В тому числі: 1.1 Фонд основної заробітної плати	10000	36,6	15000	39,6	19000	49,1	33,3	21,05
1.2 Фонд додаткової заробітної плати:	5000	18,3	6000	15,8	7000	18,1	16,6	14,28
– надбавки та доплати до тарифних ставок та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством	2000	7,3	3000	7,9	4000	10,3	33,3	25
– премії за виробничі результати	6000	22	7000	18,5	3000	7,7	14,28	-133,3
– сума заробітної плати за основним місцем роботи	4000	14,6	5000	13,2	2500	6,4	20	-100
1.3 Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	1000	3,6	1836	4,8	3129	8,1	45,5	41,3

Примітка. Розроблено автором

Отже, спостерігається тенденція зростання мотивації працівників протягом аналізованого періоду на 14,28%. Дана тенденція відбулась за рахунок зростання надбавок та доплат до тарифних ставок. Про те спостерігається скорочення на 33% премій та надбавок, що пов'язано зі скороченням кількості працівників.

Підсумовуючи дослідження об'єкту та суб'єкту управління можна зробити висновок, що для дослідження обрано один з найбільших та найсучасніших банків України – «ПриватБанк». Для забезпечення ефективного функціонування, управління банком розробила та реалізує ефективну організаційну структуру управління, яка є однією з найсучасніших в Європі. Для детального вивчення системи управління, проведено аналіз відділення банку, яке знаходиться в м.Полтава, на вул. Шевченка 1. Дане відділення має в штаті 14 осіб у 2019 р. що

на 7 осіб менше від базового 2017 року. Система управління відділення побудована на принципах лінійно–функціональної структури управління. Загальний аналіз структури працівників показав, що відділення віддає перевагу досвідчених, кваліфікованим працівникам, а не молоді. Система мотивації працівників виражена у вигляді премій та надбавок.

Проаналізуємо в наступному підрозділі роботи фінансові показники діяльності відділення ПриватБанк.

2.2. Аналіз фінансово–господарської діяльності відділення Приват Банка

Для визначення основних фінансово–економічних показників діяльності підприємства Приват Банк зібрано звітність за три роки: форма 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан); форма 2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід); форма 1–ПВ «Звіт з праці».

Результати аналізу даних звітів відобразимо в табл.2.9.

Активи Приват Банк у 2019 р. зросли в порівнянні з 2017 р. на 2,63% (+1468 тис.грн), а в порівнянні з 2019 р. на 5,15% (+2800 тис.грн). приріст відбувся за рахунок збільшення оборотних активів у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. на 75% (+772 тис.грн).

Зобов'язання Приват Банк у 2019 р. становили 19404 тис.грн, що на 12% (+2080 тис.грн) більше від 2018 р. Даний приріст спричинено збільшенням кредиторської заборгованості за розрахунками ув порівнянні з 2018 р. на 242% (+3525 тис.грн).

Власний капітал у протягом аналізованого періоду залишається без змін на рівні 10668 тис.грн. Хоча спостерігається змінна тенденція зростання нерозподіленого прибутку у 2019 р. в порівнянні з попереднім роком на 2,7% (+684 тис.грн).

Таблиця 2.9 – Фінансово–економічні показники діяльності підприємства Приват Банк за 2017–2019 рр.

Показники	Од.в имір у	Джерела інформаці ї	Роки			Відхилення			
			2018	2018	2019	2019 до 2017		2019 до 2018	
						Абсолютне	Темп приросту,%	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
1.Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	55718,00	55052,00	55786,00	68,00	0,12	734,00	1,33
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	10668,00	10668,00	10668,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	64629,00	68669,00	74201,00	9572,00	14,81	5532,00	8,06
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	222,00	261,00	272,00	50,00	22,52	11,00	4,21
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	2873,00	2102,50	945,00	-1928,00	-67,11	-	-55,05
2.4.Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1– підприємництво, форма 1–ПВ	21	18	14	-7	-4	-33,33	-22,22

Продовження табл.2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	25256,00	26472,00	29334,00	4078,00	16,15	2862,00	10,81
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	Форма 1 – підприємництво	31235,00	32310,00	34720,00	3485,00	11,16	2410,00	7,46
3.3. Операційні витрати	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	25308,00	27084,00	29980,00	4672,00	18,46	2896,00	10,69
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	Форма 1 ПВ	27039,00	26830,00	30019,00	2980,00	11,02	3189,00	11,89
3.5. Середньомісячна заробітна плата 1 прац.	грн	(3.4/2.4/12)*1000	1325,00	1242,00	1226,00	-99,00	-7,47	-16,00	-1,29
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	4907,00	5730,00	7592,00	2685,00	54,72	1862,00	32,50
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	1673,00	748,00	878,00	-795,00	-47,52	130,00	17,38
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	1673,00	702,00	878,00	-795,00	-47,52	176,00	25,07
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	2014,00	731,00	720,00	-1294,00	-64,25	-11,00	-1,50

Продовження табл.2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.гр/ос	3.2 / п.2.4	183,74	179,5	170,2	– 13,54	–7,37	–9,30	–5,18
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,25	0,29	0,32	0,07	26,32	0,03	10,00
5.5. Фондовіддача	грн/грн	п.3.2 / п.2.1	0,48	0,47	0,47	–0,02	–3,18	0,00	–0,55
5.6. Коеф. обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	8,79	12,59	31,04	22,25	253,1	18,45	146,54
5.7. Середній період обороту об. засобів	дні	360 дн. / п.5.6	40,95	28,59	11,60	– 29,35	– 71,68	– 17,00	–59,44
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,09	0,10	0,14	0,05	54,53	0,03	30,75
5.9. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	81,02	83,83	86,35	5,32	6,57	2,52	3,01
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	3,00	1,28	1,57	–1,43	– 47,58	0,30	23,43
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	18,88	6,85	6,75	– 12,13	– 64,25	–0,10	–1,50
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	6,61	2,76	2,93	–3,68	– 55,70	0,17	6,04

Примітка. Розроблено автором

На рис.2.5 відображено структуру активів ПриватБанк.

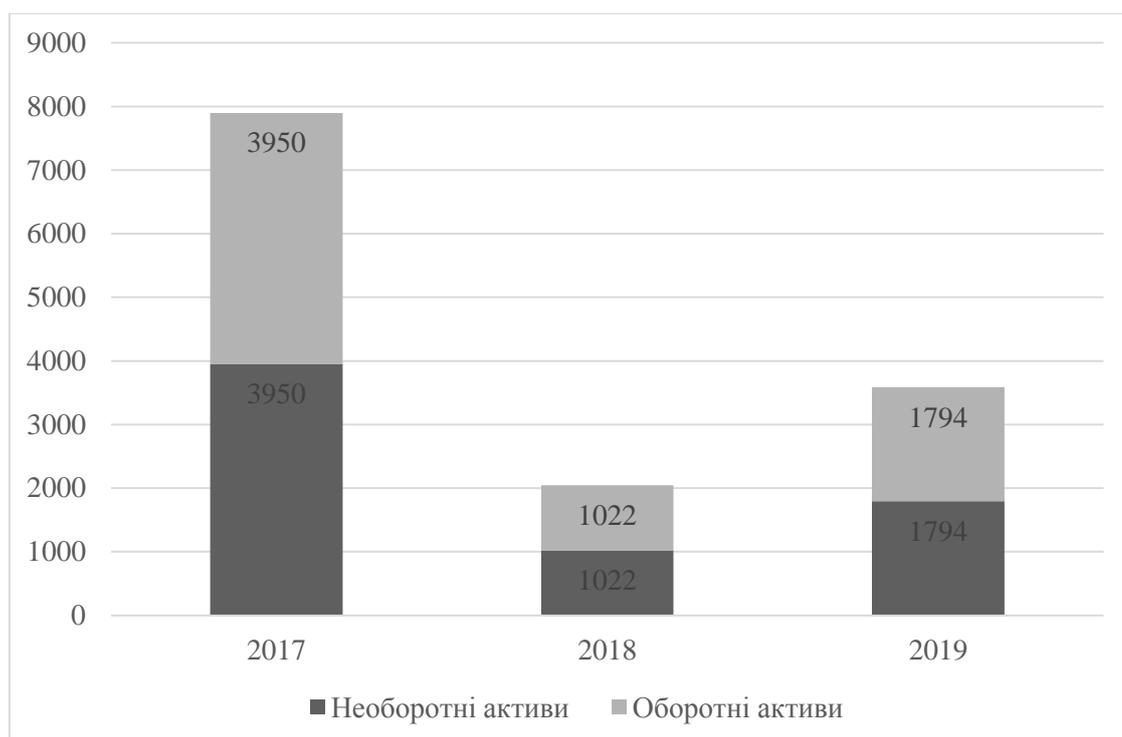


Рисунок 2.5 – Структура та динаміка активів Приват Банк (за 2017– 2019 рр.), тис. грн. (розроблено автором)

Згідно рис.2.5, основну частку активів становлять у 2017 р. оборотні активи, а загальна структура 40/60. Орієнтовна тенденція зберігається протягом наступних періодів, про те спостерігається суттєве скорочення активу підприємства за рахунок зменшення як оборотних так і необоротних активів вцілому.

Основні засоби Приват Банк мають тенденцію до зростання у 2019 р. на 7,39% (+5286 тис.грн) в порівнянні з 2018 р. На відміну від матеріальних активів, які мають перемінну тенденцію до зменшення на 5,02% в порівнянні з 2018 р. Як і оборотні активи.

Вцілому підприємство працює прибутково, про те рівень прибутку щорічно скорочується, від так у 2019 р. показник становить 720 тис.грн, що на 11% менше від 2018 р. основна частка витрат йде на оплату праці.

Аналізуючи ефективність використання ресурсів, можна стверджувати про позитивні значення обіговості, відбувається прискорення користування активами та скорочення тривалості їх обороту. Про те також спостерігається негативна тенденція продуктивності праці – скорочення в 2019 р. на 5,18%.

Збільшення тривалості зберігання запасів на складі, що формує додаткові витрати та впливає на прибутковість підприємства. А також загальну тенденцію скорочення рівня рентабельності діяльності «ПриватБанк».

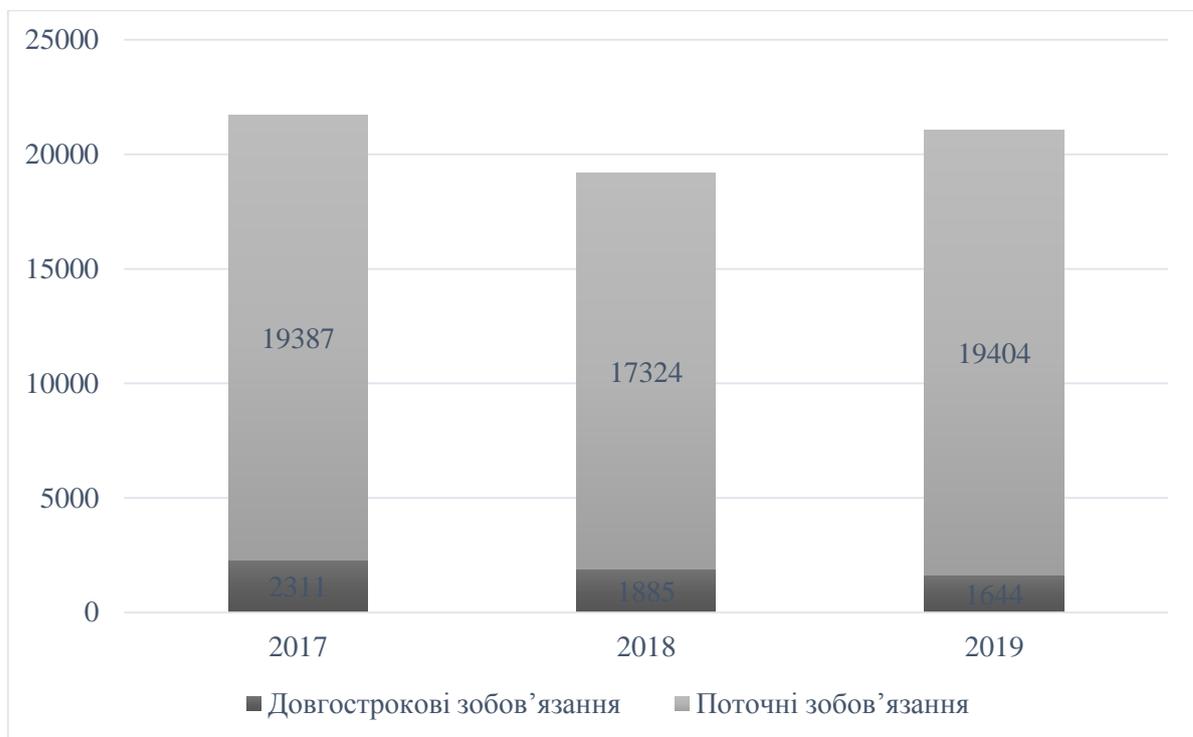


Рисунок 2.6 – Структура та динаміка зобов'язань Приват Банк (за 2017–2019 рр.), тис. грн. (розроблено автором)

Згідно аналізу динаміки зобов'язань, спостерігається переважання частки поточних зобов'язань над довгостроковими у співвідношенні 80/20.

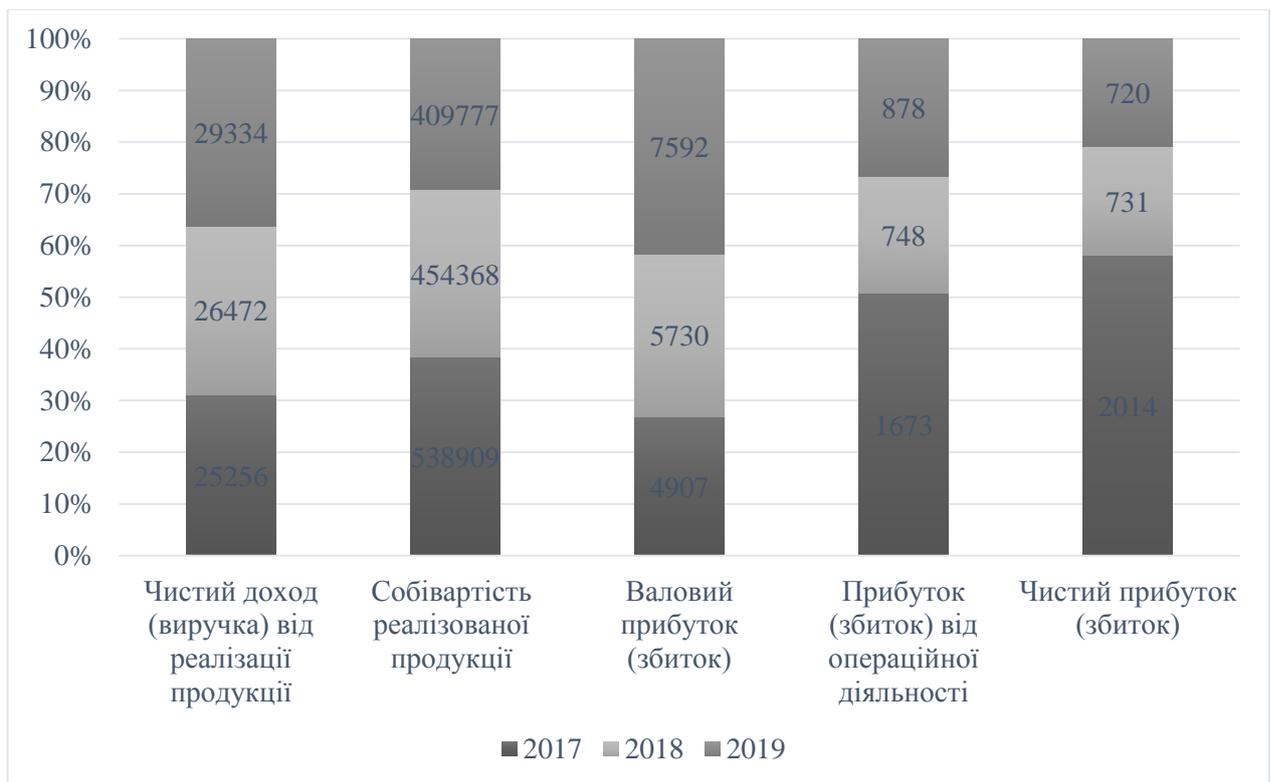


Рисунок 2.7 – Структура фінансових показників Приват Банк (за 2017–2019 рр.), тис. грн. (розроблено автором)

Аналізуючи фінансові результати ПриватБанк, спостерігається скорочення чистого прибутку у 2019 р. за рахунок збільшення собівартості продукції.

Отже, підсумовуючи, можна зробити висновок, що Приват Банк в цілому працює задовільно, оскільки фінансовий результат має позитивне значення. Проте є ряд показників, які потребують покращення: ефективність управління запасами, рентабельність діяльності, оборотність заборгованості, зменшення дебіторської заборгованості. Дані показники є ключовими в діяльності банку, оскільки свідчать про ефективність фінансової, маркетингової та кадрової стратегії.

2.3. Оцінка існуючої стратегії розвитку відділення Приват Банка в умовах конкурентного ринку

Згідно розглянутих підходів до оцінки стратегії розвитку банку, проведемо дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища відділення Приват Банк.

Відповідно до інформації на офіційному сайті банку, на сьогодні, місія Приват Банк полягає в наступному [34]:

забезпечувати стабільність, надійність, впевненість і взаємну довіру у відносинах з клієнтами, що досягається завдяки проведенню банком зваженої консервативної фінансової політики;

надавати банківські послуги високої якості, конфіденційно і надійно, враховуючи індивідуальні особливості кожного клієнта;

партнерські взаємовідносини клієнта і Банка – запорука взаємного благополуччя і процвітання.

кредитування інноваційних проектів зі створення в Україні нових виробничих потужностей з використанням високих технологій і сучасних наукових розробок. Банк керується правилом, згідно з яким найбільш стійкими у довгостроковій перспективі є фінансові інститути, що інвестують у виробництво та підтримують інноваційні технології.

Стратегічні цілі розвитку Банку [34]:

нарощування капіталу, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності;

вихід на якісно новий рівень обслуговування клієнтів, забезпечення оптимального рівня платоспроможності та ліквідності;

дотримуватися політики постійного розширення діяльності шляхом органічного зростання і диверсифікації клієнтів і продуктів;

захищати від ризиків власний капітал і кошти клієнтів;

розробка систем, які б уособлювали в собі найкращу міжнародну практику в загальному управлінні банком, і в удосконаленні процесу корпоративного

планування, яке дасть можливість коригувати стратегію з метою швидкого реагування на ринкові ризики.

На основі методичних підходів, розгляненої в попередньому розділі роботи, проведемо поетапну оцінку існуючої стратегії розвитку банку. Для початку виконаємо дослідження середовища, в якому функціонує відділення Приват Банк.

Будь-яка організація, у тому числі і банк, діє в постійно змінних умовах, які характеризують його середовище. Аналіз цього середовища зводиться до спостереження за змінами макросередовища. Метою аналізу ринку є отримання інформації про нові ринкові можливості, а також потенційні проблеми і загрози, з кими може зіткнутися банк. Тому необхідно провести аналіз середовища досліджуваного відділення Приват Банк.

Аналіз впливу економічних факторів. Оскільки аналізоване відділення є державним підприємством, яке здійснює свою діяльність в фінансово-економічному секторі, стан економіки країни має прямий вплив на його діяльність.

На сьогодні, економічну ситуацію в Україні сьогодні не можна назвати сприятливою для розвитку банківського сектору та Приват Банку в тому числі. У зв'язку зі світовою економічною кризою, викликаною пандемією, економіка України знаходиться в стані, що характеризується нестабільністю макроекономічних показників, проявами економічної циклічності та уповільнення темпів зростання.

З одного боку, економіка країни розвивається, макроекономічні показники в порівнянні з попередніми роками показують економічне зростання. Але з іншого боку, зростають інфляція, безробіття і держборг, зростає тіньовий сектор економіки, падає національна валюта. Дії Національного банку України по припиненню подібних процесів негативно позначаються на становищі комерційних банків, в тому числі Приват Банку. Часті зміни вимог до резервів дестабілізують фінансову стійкість банку, а підвищення процентних ставок

знижує можливість кредитування. Це змушує банк обмежувати фінансову діяльність, що, відповідно до проведеного дослідження в попередньому підрозділі, негативно позначається на прибутку.

Аналізуючи економічний розвиток Полтавської області, як регіону функціонування досліджуваного відділення Приват Банк, слід зазначити про погіршення ситуації у секторі банківського обслуговування. Відтак, за даними державної статистики України, рівень безробіття в області займає 7 місце по Україні, спостерігається скорочення показників наповнення державного бюджету через закриття підприємств.

Зростаючий рівень безробіття та погіршення економічних показників в регіоні ставить під загрозу роботу банку у вигляді скорочення кредитного портфелю, підвищення рівня заборгованості споживачів, а отже зниження обсягу діяльності досліджуваного відділення. Таким чином, ПриватБанк змушений самостійно адаптуватися до агресивного економічного середовища.

Нестабільна економічна ситуація підриває довіру населення до банків. В результаті втрачаються деякі клієнти, що також негативно позначається на успіху і зростанні організації. Висока інфляція дуже небезпечна для банків. Коли грошова вартість грошей знижується, банк втрачає значну частину свого прибутку.

Аналіз впливу факторів політичного та правового середовища. Даний чинник по відношенню до Приват Банк є одним із найбільш загрозливих та актуальних на сьогодні, враховуючи процедуру націоналізації та політичну прикутість уваги до даного банку в цілому.

Діяльність всіх економічних і юридичних осіб в країні регулюється державою за допомогою правових рамок (конституції, кодексів законів, постанов і т.д). Основним методом впливу на економічну діяльність підприємств є державне оподаткування.

Діяльність аналізованого банку абсолютно прозора та в межах законодавчої бази. Відділення завжди чесно декларує прибуток, не ухиляється

від сплати податків і соціально значущих відрахувань. Вся річна фінансова звітність надається вчасно.

Всі положення про видачу і нарахуванні заробітної плати співробітникам банку дотримуються. Працівники Приват Банку отримують зарплату з розрахунку, а не «в конвертах» та мають всі соціальні гарантії. В цьому якісна відмінність діяльності ПриватБанку, так як все більше і більше компаній здійснюють «тіньової» бухгалтерії в складних економічних умовах.

Аналіз впливу факторів в науково–технічному середовищі. За підсумками 2018 року Приват Банк один з найпрогресивніших банків України. Спряла даній тенденції саме реалізація інноваційних заходів в технічному забезпеченні. До таких заходів віднесно: оснащення 100% відділень новітнім обладнанням (комп'ютери, касові апарати, засоби зв'язку). Інформаційна система банку не має аналогів вітчизняним конкурентам, оскільки розроблена спеціально фахівцями в галузі зв'язку та програмного забезпечення. Рівень безпеки також на найвищому рівні та відповідає сучасним стандартам. Згідно досліджень журналу NBJ, аналізуючи кількість спроб шахрайств та здійснених шахрайств з мобільним банкінгом Приват Банку та інших банків на ринку, саме досліджуваний банк має найменший показник викрадення даних та ошукування українців.

Аналіз впливу демографічних чинників. Демографічна ситуація в країні неоднозначно здійснює вплив на діяльність Приват Банку. Оскільки він обслуговує всі верстви населення, стан демографічного середовища не робить істотного впливу на його діяльність. Попит на послуги Приват Банку спостерігається як у молодих людей, яким потрібні кредити на освіту, житло, споживчі кредити, так і у літніх людей, яким потрібна надійна пенсія.

З іншого боку, існують і негативні демографічні явища, які безпосередньо впливають на діяльність банку. В першу чергу це пов'язано з відсутністю кваліфікованих спеціалістів і в цілому, тенденції старіючого персоналу. Невідповідність освіти затребуваній якості – велика проблема, тому що Приват Банку для досягнення своєї мети потрібна команда професіоналів. Вирішенням

цієї проблеми є реалізація внутрішніх освітніх програм, курсів підвищення кваліфікації і тренінгів.

Аналіз впливу культурних чинників середовища. У кожній країні є свої специфічні традиції, норми і звичаї, які стосуються різних аспектів життя. Приват Банк враховує культурні традиції при реалізації стратегії розвитку в залежності від конкретного ринку. Відтак, банк випускає карти з національною символікою, розробляє унікальні продукти для цільового сегменту на основі аналізу споживчих переваг. Для прикладу, при регулярному здійсненні покупок через Інтернет і мобільний додаток, сформується автоматична пропозиція спеціальної карти для онлайн-розрахунку.

Про те фактор традицій впливає і негативно на розвиток діяльності Приват Банку, враховуючи що для старшого покоління, не прийнято зберігати гроші в банках, їх важко переконати у перевагах існуючих депозитів, кредитних пропозицій або експрес-копілок. Така тенденція недовіри пов'язана з негативним досвідом роботи з фінансовими пірамідами, а також з великою кількістю «банків-одноденок», які виникли в перші роки незалежності України і майже відразу ж збанкрутували. Крім того, менталітет українців, які пережили не одну економічну кризу в своєму житті, втілює факт накопичення та зберігання коштів у власній домашній копілці.

Проблему недовіри потенційних клієнтів, керівництво Приват Банку вирішує, обов'язковим страхуванням вкладів. Така політика дуже доречна в період фінансової трансформації економічної системи країни. Вони призводять до стабільних позитивних результатів у вигляді збільшення кількості клієнтів банку. Оскільки аналізований банк є соціально значимим для регіону, довіра населення продовжує зростати.

Мікросередовище Приват Банку виражено учасниками ринку, які знаходяться в прямому контакті з ним та здійснюють вплив.

Відтак, аналіз конкурентів компанії на ринку – дуже важливий аспект. Функціональна стратегія організації багато в чому залежить від кількості

конкурентів і їх поведінки на ринку. наявність сильних конкурентів може неоднозначно вплинути на діяльність організації. З одного боку, сильні конкуренти заважають компанії розширювати свій ринковий сегмент, збільшують витрати нецінової конкуренції (реклами), це призводить до втрати частини прибутку або навіть до банкрутства компанії. З іншого боку, сильна конкуренція також є стимулом для поліпшення роботи банку.

При аналізі конкуренції на ринку необхідно звертати увагу на рівень складності виходу на цей ринок нових компаній. Існують досить серйозні перешкоди для виходу на банківський ринок. Створення нового банку – складний і важкий процес як з юридичної, так і з економічної точки зору. Велика кількість серйозних конкурентів, стабільність ринку, необхідність в значних матеріальних ресурсах і висококваліфікованому персоналі дуже ускладнюють появу на цьому ринку нових організацій. В основному на фінансовому ринку працює ряд комерційних банків, а нові створюються шляхом злиття або поділу існуючих банків.

Приват Банк успішно працює на банківському ринку України більше 25 років. Український банківський ринок – це приклад монопольної конкуренції з елементами олігополії. Оскільки основну частку у ринку узяють гіганти, що обслуговують більшу частину населення. Такий розподіл сформувався завдяки географічним та історичним аспектам. Відобразимо на рис.2.8 структуру банківського сегменту м.Полтава.

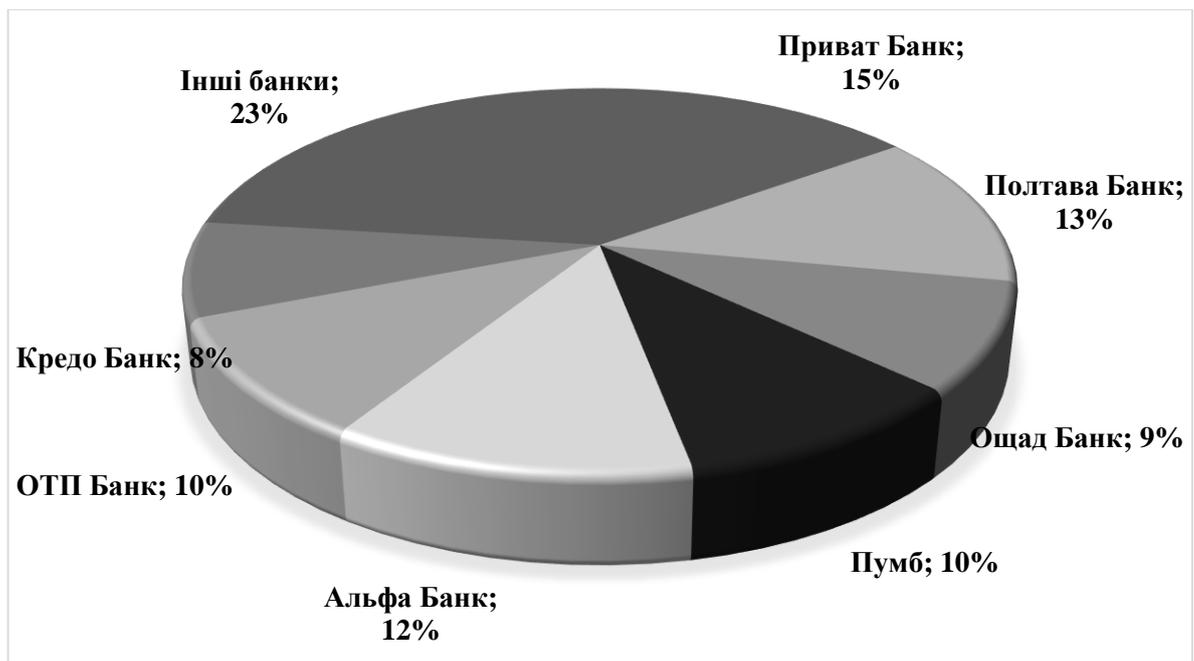


Рисунок 2.8 – Структура банківського сектору м. Полтава (розроблено автором на основі [59, с.155])

Отже, згідно рис.2.8 спостерігається лідируюча позиція в конкурентному середовищі саме Приват Банку, оскільки його частка становить майже 15% серед інших банків. Найближчим конкурентом для даного банку є Полтава Банк (13%) та Альфа Банк (12%). Дана структура дещо відрізняється від позицій національного рейтингу Міжнародного центру перспективних досліджень. Від так, на вітчизняному рівні Приват Банк займає майже 5 місце, його опереджають Пумю Альфа Банк та ОТП Банк. Втрачання національних позиції є наслідком націоналізації, недостатнім рівнем фінансування та погіршення стратегічного планування.

Відобразимо на рис.2.9 структур банківських послуг, які надають клієнтам досліджуваного відділення.

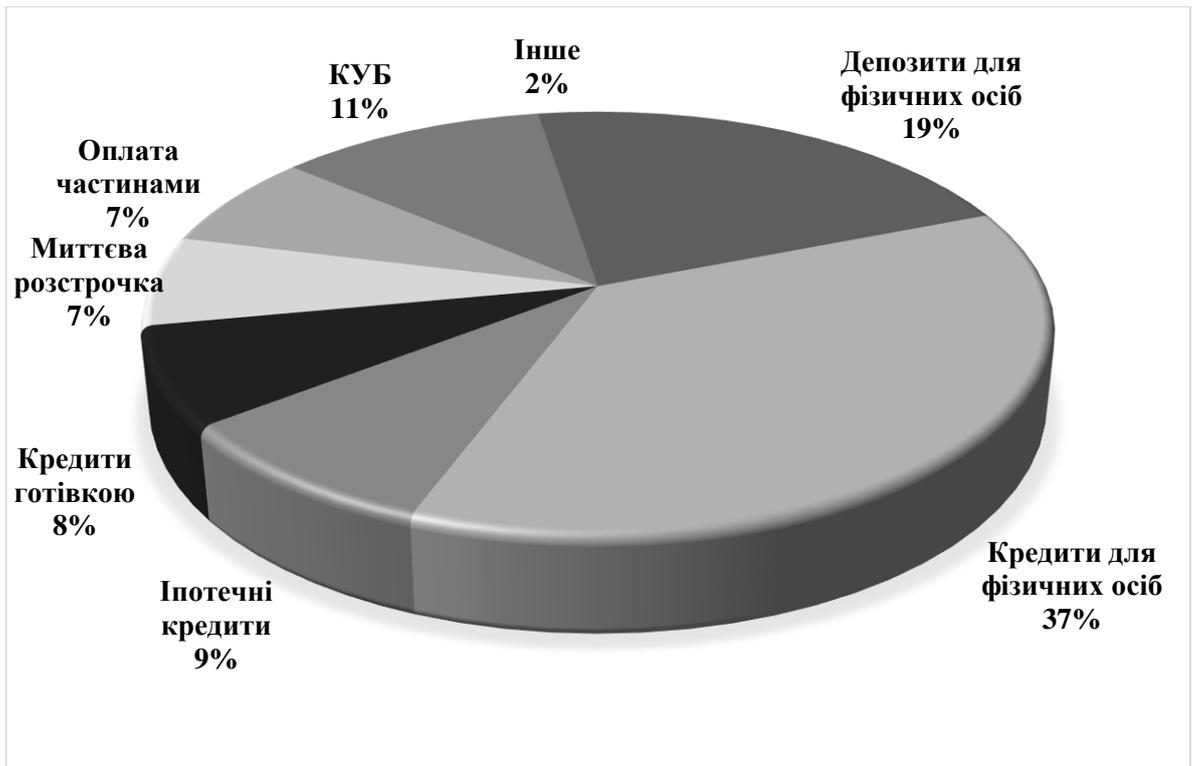


Рисунок 2.9 – Структура послуг досліджуваного відділення Приват Банк
(розроблено автором на основі [59, с.155])

Отже, основними послугами, які надаються споживачам досліджуваного відділення Приват Банк є кредити для фізичних осіб (37%) та депозити для фізичних осіб (19%).

На ринку банківських послуг переважають методи нецінової конкуренції, оскільки цінова політика на фінансовому ринку недоцільна з точки зору (неодержаної) прибутку. Найпоширеніший метод нецінової конкуренції – реклама, яку можна побачити не тільки в ЗМІ, але і на вулиці, в транспорті і в магазинах. Такий метод часто використовується як акція і розіграш для клієнтів (наприклад: акція «Відкриємо Україну разом», акція «Подарунки за швидкі платежі» від Приват Банку).

Аналіз клієнтів банку, їх потреб і переваг є основою для формування стратегії банку. Рівень розвитку, тип і культура взаємин банку з існуючими та потенційними клієнтами роблять значний вплив на фінансові показники банку.

В даний час в Україні зростає попит на якісні банківські послуги, при цьому найбільш перспективний ринок банківських послуг – індивідуальний підхід до кожного клієнта. Приват Банк за останні роки міцно зарекомендував себе як роздрібний банк. Це означає, що ПриватБанк приділяє більше уваги приватним клієнтам, а також малим і середнім компаніям. Звичайно, це не означає, що ПриватБанк працює тільки з приватним сектором, а тільки те, що клієнтів банку, що належать до різних соціальних груп, обслуговують за окремими програмами (корпоративні фінанси, пенсійне забезпечення, споживчі кредити і т..). Таких програм досить, вони охоплюють всі верстви населення від студентів до пенсіонерів, замовнику залишається тільки вибрати ту, яка йому підходить.

Оскільки мережа відділень і відділень Приват Банку охоплює практично всі великі міста України (а банкомати є у всіх населених пунктах з від 1000 жителів), географічне положення клієнтів не впливає на ефективність роботи банку.

Поінформованість існуючих клієнтів ПриватБанку про появу нових послуг, зміні старих послуг, умови погашення або платежів також проводиться на високому рівні, оскільки приймає різні форми, від письмового листа до повідомлення по електронній пошті або на мобільний телефон. Для потенційних клієнтів банку всю необхідну інформацію фахівці можуть надати в кожному відділенні Приват Банку або на офіційному сайті банку.

Сьогодні аналізоване відділення Приват Банку – успішна компанія зі стабільним прибутком і високими темпами розвитку. Однак для того, щоб розвиватися і досягати нових висот, діяльність банку повинна ґрунтуватися на певній стратегії. Певні орієнтири стратегії розвитку можна визначити за допомогою SWOT-аналізу, який аналізує слабкі і сильні сторони організації, її можливості, загрози і їх комбінації, табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT– аналізу відділення Приват Банк

	<p>Поле «Можливості»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1)високі бар'єри на вступі у галузь; 2)стабільність фінансового ринку; 3)ріст фінансової активності громадян; 4)налагоджені зв'язки з імпортними інвесторами 5)налагоджені зв'язки з комунальними службами(можливість здійснювати посередницькі функції у процесі оплати комунальних платежів населенням) 	<p>Поле «Загрози»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1)несприятлива економічна ситуація в країні: <ul style="list-style-type: none"> –нестабільність національної валюти; –збільшення рівня безробіття; –підвищення рівня інфляції; –девальвація гривні; –агресивна політика НБУ; 2)посилення податкового пресу на комерційні банки; 3)велика кількість сильних конкурентів; 4)недовіра до комерційних банків з боку населення; 5)недостатній рівень доходів населення(не всі можуть вкладати гроші в банк); 6)високий рівень безробіття (нестача кваліфікованих кадрів)
<p>Поле «Сильні сторони»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1)значна доля ринку (15%); 2)комплексна організаційна структура; 3)нове імпортне комп'ютерне технологічне забезпечення; 4)широка мережа філій та відділень; 5)висококваліфіковані працівники; 6)висока конкурентоспроможність надаваних послуг; 7)низька плинність кадрів; 8)ціни на послуги короткострокового кредитування нижчі на 3–4% ніж у 	<p>Поле «Сила і можливості»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1)завдяки високим бар'єрам вступу у галузь та досвіду праці на ринку розширити свій сегмент ринку ще більше; 2)за рахунок стабільності ринку розширити мережу філій та відділень; 3)знизити ціни на банківські послуги , використовуючи ріст фінансової активності громадян та стабільність ринку; 4)завдяки широкій мережі філій та налагодженим зв'язкам з комунальними службами, знизити ціну на послуги банку та 	<p>Поле «Сила та загрози»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1)подолати нестачу кваліфікованих працівників, за рахунок низької плинності кадрів; 2)завдяки новітньому оснащенню, значній інформаційній базі, подолати частину конкурентів; 3)зменшити податковий тягар, за рахунок інвестувань у соціальні проекти; 4)завдяки активній рекламній компанії, нижчими ніж у конкурентів цінами на

<p>конкурентів; 9)досвід праці на ринку – 21 рік; 10)універсальність банку; 11)активна рекламна команія; 12)участь у міжнародних інвестиційних компаніях; 13)відзнака світових експертів у сфері банківської діяльності за якість роботи; 14)ліцензійована діяльність; 15)великий уставний капітал та значні банківські резерви; 16)активна інвестиційна діяльність у соціальну сферу</p> <p>Поле «Слабкі сторони» 1)нестача кваліфікованих кадрі у західному регіоні; 2)нестача касирів; 3)відсоткова ставка по депозитах нижче на 0,5–1,5% ніж у конкурентів; 4) плата за послуги довгострокового кредитування вища на 3–6% ніж у конкурентів; 5)неможливість дострокового погашення іпотечного кредиту;</p>	<p>збільшити свій сегмент ринку; 5)завдяки росту фінансової активності та стабільності ринку, розширити рекламну компанію; 6)використовуючи стабільність ринку, досвід роботи, нові технології, ріст фінансової активності громадян збільшити уставний капітал банку; 7)завдяки висококваліфікованим працівникам та стабільності ринку, ще більше знизити плінність кадрів; 8)продовжити активне інвестування соціальних проєктів,завдяки налагодженим зв'язкам із іноземними інвесторами та стабільному темпу розвитку ринку</p> <p>Поле «Слабкість та можливості» 1)завдяки стабільності ринку та високим бар'ерам вступу у галузь,знизити ціни на послуги довгострокового кредитування; 2)завдяки налагодженим зв'язкам з імпортними інвесторами та стабільності ринку,підвищити ставки по депозитах та ввести можливість дострокового погашення іпотеки; 3)подолати нестачу кадрів,використовуючи ріст фінансової активності громадян та стабільні темпи розвитку ринку</p>	<p>короткострокове кредитування, універсальності та досвіду праці на ринку подолати недовіру населення до комерційних банків та привернути увагу нових клієнтів; 5)використовуючи досвід праці на ринку, відзнаки світових експертів та значну долю регіонального ринку, подолати частину конкурентів</p> <p>Поле «Слабкість та загрози» 1)несприятлива економічна ситуація в країні та нестача кадрів можуть привести до втрати прибутку; 2)недовіра з боку населення до комерційних банків та вищі ніж у конкурентів ціни на послуги довгострокового кредитування можуть загрожувати діяльності банку; 3)неможливість дострокового погашення іпотеки може призвести до втрати частини клієнтів, а значить і до втрати частини прибутку</p>
---	--	--

Примітка. Розроблено автором

Таким чином, на основі проведеного дослідження, для відділення ПриватБанк можна виділити наступні стратегії розвитку:

розширення свого сегменту регіонального ринку за рахунок досвіду праці у фінансовій сфері, стабільності розвитку ринку та універсальності банку;

знизити ціни на послуги кредитування, використовуючи такі сильні сторони компанії як: висока ефективність праці кваліфікованих кадрів, високоякісне програмне забезпечення усіх відділень банку, комплексна організаційна структура організації, досвід праці на ринку тощо;

розширення рекламної компанії на кошти отримані від збільшення фінансової активності громадян;

збільшення уставного капіталу, активів та пасивів банку, за рахунок збільшення попиту на банківські послуги;

збереження лідируючих позицій на банківському ринку України, за рахунок стабільно високих темпів розвитку та міжнародного визнання;

подолання нестачі кваліфікованих кадрів у деяких областях країни, за рахунок програм підвищення кваліфікації та введення у спеціальність для працівників банку;

продовжити брати участь у різного роду проектах інвестування (соціальні інвестиції, інвестиції у розвиток, інвестиції у прибуток тощо).

Отже, на основі проведеної оцінки існуючої стратегії розвитку відділення Приват Банку, можна зробити висновок, що керівництво приділяє увагу загальному розвитку підприємства і залишає без необхідного стратегічного планування конкретні відділення. Як наслідок, відбувається скорочення обсягів обслуговування, погіршується імідж та надійність банку в очах споживачів та втрачання рейтингових позицій. Визначені стратегії розвитку Приват Банку позитивно вплинуть на діяльність та усунуть виявлені недоліки в формуванні стратегії розвитку.

Висновки до розділу 2

1. Підсумовуючи дослідження об'єкту та суб'єкту управління можна зробити висновок, що для дослідження обрано один з найбільших та найсучасніших банків України – «ПриватБанк». Для забезпечення ефективного функціонування, управління банком розробила та реалізує ефективну організаційну структуру управління, яка є однією з найсучасніших в Європі. Для детального вивчення системи управління, проведено аналіз відділення банку, яке знаходиться в м.Полтава, на вул. Шевченка 1. Дане відділення має в штату 14 осіб у 2019 р. що на 7 осіб менше від базового 2017 року. Система управління відділення побудована на принципах лінійно–функціональної структури управління. Загальний аналіз структури працівників показав, що відділення віддає перевагу досвідчених, кваліфікованим працівникам, а не молоді. Система мотивації працівників виражена у вигляді премій та надбавок.

2. В результаті дослідження фінансово–господарських показників, можна зробити висновок, що Приват Банк в цілому працює задовільно, оскільки фінансовий результат має позитивне значення. Про те є ряд показників, які потребують покращення: ефективність управління запасами, рентабельність діяльності, оборотність заборгованості, зменшення дебіторської заборгованості.

3. На основі проведеної оцінки існуючої стратегії розвитку відділення Приват Банку, можна зробити висновок, що керівництво приділяє увагу загальному розвитку підприємства і залишає без необхідного стратегічного планування конкретні відділення. Як наслідок, відбувається скорочення обсягів обслуговування, погіршується імідж та надійність банку в очах споживачів та втрачання рейтингових позицій. Визначені стратегії розвитку Приват Банку позитивно вплинуть на діяльність та усунуть виявлені недоліки в формуванні стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІДДІЛЕННЯ ПРИВАТ БАНКА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ

3.1. Вдосконалення процесу формування стратегії розвитку відділення Приват Банка

В попередньому розділі кваліфікаційної роботи було проведено оцінку стратегії розвитку відділення Приват Банка та виявлено, що існуючих заходів не достатньо для забезпечення ефективності функціонування на конкурентному ринку Полтавської області. Від так, пропонуємо вдосконалити існуючу стратегію розвитку, тому для початку визначимо місію та ціль.

Місія і цілі служать орієнтиром для всіх наступних етапів розробки стратегії підприємства, вибір їх є першим і найвідповідальнішим рішенням при стратегічному плануванні, результатом якого є визначені обмеження відповідно до напрямків діяльності організації, пов'язані з аналізом альтернатив її розвитку.

Розробка стратегії діяльності організації починається з формулювання її місії. Після цього розробляються цілі для здійснення цієї місії.

При визначенні місії Приват Банк треба зважати те, що вона є орієнтованою перш за все на клієнтів банку. Якісне їх обслуговування та намагання задовольнити їхні потреби є пріоритетним напрямком формуванні головної мети організації. З іншого боку велика увага приділяється саме у якості послуг, що надаються. Саме високоякісні послуги дають змогу привернути увагу клієнтів та задовольнити їхні потреби у повному обсязі.

Таким чином місія Приват Банк може бути визначена таким чином:

«Надання високоякісних фінансових послуг, доступних для всіх верств населення, з урахуванням у повному обсязі відповідальності банку за свою діяльність».

У місії чітко виражене призначення діяльності банку, сенс його існування,

як організації, та ступінь відповідальності за свої дії.

Якщо місія завдає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, які виражають суть її існування, то конкретні кінцеві положення, до яких прямує організація, фіксуються у вигляді її цілей, тобто, кажучи інакше, цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких являється для неї бажаним та на досягнення котрих направлена її діяльність. Неможливо переоцінити значимість цілей для організації. Вони являються вихідною точкою планування; цілі лежать в основі побудови організаційних відносин; на цілях базується система мотивування, яка використовується в організації; цілі являються точкою відліку у процесі контролю і оцінки результатів праці окремих робітників, підрозділів та організації в цілому.

Цілі відділення Приват Банк розробляються виходячи з реальних фінансових показників платоспроможності банку, його можливостей та потенціалу. Керівництво банку слідкує за тим, щоб поставлені цілі були реальними та не суперечили одна одній.

Що ж стосовно конкретних цілей «ПриватБанк», то їх можна об'єднати в групи за призначенням, відобразимо їх в табл.3.1.

Досягнення цілей – основа ефективної діяльності відділення Приват Банк, його успішності та прибутковості. Замість цілей, які є вже досягнутими керівництво ставить нові, більш складні та орієнтовані на вищий рівень професійної діяльності цілі. Цей процес є послідовним та виваженим. Таким чином досягаються нові успіхи та підвищується престиж організації.

За результатами проведеного аналізу в попередніх розділах роботи, пропонуємо формування клієнтоорієнтованої стратегії відділення Приват Банк.

Фундаментом для розробки клієнтоорієнтованої стратегії, що базується на концепції CRM, є центр відповідальності за якість обслуговування споживачів. З метою забезпечення високого рівня якості обслуговування відділення Приват Банк необхідно ввести нові штатні одиниці та створити нові функціональні підрозділи.

Таблиця 3.1 – Стратегічні цілі відділення «ПриватБанк»

Напрямок цілі	Захід для досягнення
Маркетинг	стати до 2022 року лідером за охоптом кредитами населення України та юридичних осіб, маючи показники дохідності, прибутковості та надійності найкращі серед найбільших банків країни;
Фінансові цілі	збільшити до кінця 2022 року активи банку на 30%, статутний капітал банку на 14%, резерви банку на 6,8%; збільшити до 2022 року обсяги загального інвестування до 12 млн. грн. на рік;
Організаційна структура	до кінця 2022 року розширити кількість працівників на 9 осіб
Кадрова політика	підвищення якості та лояльності персоналу; підвищення задоволеності клієнтів співробітництвом за даними автоматичного телефонного IVR–опитування; зменшення частки негативних оцінок клієнтів у загальній кількості результативних контактів до 0,6% в 2022 р.; збільшення клієнтської бази по обслуговуванню індивідуальних клієнтів нарощування активної клієнтської бази МСБ по обслуговуванню корпоративних клієнтів в 2021 р. до 48 тис. чол, в 2022р. – 34 тис. чол.
Цілі щодо кредитних програм та депозитів	сприяти зниженню відсоткової ставки для довгострокових кредитів на 0,4%; підвищити термін розстрочки іпотечного кредиту та ввести можливість його дострокового погашення; продовжити програму за страхування вкладів; продовжити програму «Кредитування для навчання»; продовжити програму пенсійного забезпечення.

Примітка. Розроблено автором

Центром відповідальності в даному випадку повинен стати відділ маркетингу, але оскільки даного відділу не має у структурі управління, відповідальним за формування клієнтоорієнтованої стратегії має бути начальник відділення Приват Банк, а безпосередню реалізацію мають здійснювати керівники корпоративного та індивідуального бізнесу.

Важливим для відділення Приват Банк є також введення до функціональних обов'язків, відповідальних за реалізацію клієнтоорієнтованої стратегії, функцій навчання працівників новим стандартам роботи і забезпечення розробки та дієвості системи мотивування персоналу.

Після упорядкування (структуризації, систематизації та стандартизації) діяльності відділення Приват Банк доцільно розглянути питання про створення на підприємстві окремого департаменту, до функціональних обов'язків якого

буде відноситися лише розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів. В Україні працюють консалтингові підприємства, які надають послуги щодо розробки вищезазначеної стратегії.

Процес розробки клієнтоорієнтованої стратегії є досить витратним та тривалим, але за умов збалансованого поєднання зовнішніх консультантів та персоналу підприємства (до процесу розробки стратегії можна залучити не лише керівництво підприємства) результат роботи буде ефективним.

Досвід співпраці відділення Приват Банк із зовнішніми консультантами щодо розробки клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів має певні недоліки, тому при розробці стратегії пропонуємо дотримуватися такого поетапного механізму:

Етап 1 – аудит функціонуючої клієнтоорієнтованої стратегії. Проведення досліджень: стратегії, організаційної структури відділення «ПриватБанк», посадових інструкцій, документів, що регламентують діяльність працівників з обслуговування.

Етап 2 – збір та аналіз вторинної інформації про клієнтоорієнтовані стратегії на підприємствах–конкурентах, наукові праці з відповідної проблематики тощо. Національні банки мають певні напрацювання щодо розробки клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів, яка базується на концепції CRM. Підприємства розпочинали роботу щодо розробки цієї стратегії лише тоді, коли керівництво даних підприємств визначало якість обслуговування як пріоритетний напрямок розвитку та конкурентну перевагу підприємств.

Поширена практика звернення цих суб'єктів господарювання до консалтингових підприємств – проте розроблені ними CRM стратегії зазвичай потребували доробки та вдосконалення, оскільки у повному обсязі не відображали специфіки процесу обслуговування.

Етап 3 – формування шаблону структури клієнтоорієнтованої стратегії. Створюється універсальна “вісь”, на яку будуть “нашаровуватися»детальні вимоги, стандарти і правила обслуговування. Важливо визначити, з яких

елементів складатиметься клієнтоорієнтована стратегія на відділення «ПриватБанк». Клієнтоорієнтована стратегія не повинна ставити працівника підприємства у певні межі (стосовно розмови зі споживачем), а має вказувати напрям дій та слів працівника для максимального задоволення потреб споживача.

Етап 4 – розробка моделі ідеального обслуговування на основі серії якісних досліджень. У процесі дослідження цільової аудиторії, роботи з фокус-групами необхідно сформувавши образ ідеального обслуговування для відділення «ПриватБанк». На цьому етапі уточнюється структура процесу обслуговування і створюється набір типових сценаріїв останнього.

Етап 5 – уточнення кількісних параметрів обслуговування. З метою виокремлення складових клієнтоорієнтованої стратегії, що базується на концепції CRM, та визначення розставлених пріоритетів у процесі обслуговування споживачів необхідно провести опитування на заключному етапі дослідження.

Етап 6 – розробка клієнтоорієнтованої стратегії на основі зібраної інформації. Стратегії повинні бути чіткими, мати однозначне тлумачення та повинні прописуватися максимально зрозуміло. Приклад загальних положень клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів, що базується на концепції CRM: «...під час роботи не можна розмовляти на особисті теми, які не пов'язані з процесом обслуговування, їсти, пити, жувати гумку та читати». При формулюванні клієнтоорієнтованої стратегії необхідно враховувати, щоб при оцінюванні роботи працівників підприємства можна було дати відповідь «так» чи «ні» на поставлене запитання: «...працівник, перебуваючи на робочому місці, розмовляв на особисті теми, їв, пив, жував гумку, читав?». Основне завдання даного етапу – це не пропустити жодного елемента клієнтоорієнтованої стратегії, що був виявлений під час проведення попередніх досліджень.

Етап 7 – тестування клієнтоорієнтованої стратегії – передбачає перевірку відповідності стратегії очікуванням та уявленням реальних споживачів про ідеальне обслуговування. Результатами цього етапу є уточнення та деталізація

клієнтоорієнтованої стратегії.

Етап 8 – доробка клієнтоорієнтованої стратегії за участю персоналу. Після закінчення тестування стратегія ще не є сформованою. Її необхідно обов'язково «затвердити» персоналом. Це забезпечить прийняття ним стратегії. Ідеї, зауваження і пропозиції персоналу щодо елементів клієнтоорієнтованої стратегії можуть вноситися в кінцевий варіант стратегії як правки. Основний ризик на такому етапі може бути пов'язаний із бажанням персоналу «спростити» стратегію, відштовхуючи всі нові або складні її елементи як нереальні. Необхідно розмежовувати цінні ідеї персоналу щодо вдосконалення клієнтоорієнтованої стратегії та його спроби уникнути додаткової роботи.

Етап 9 – імплементація клієнтоорієнтованої стратегії. Затвердження стратегії необхідно відповідним чином оформити. Процедура її впровадження включає презентацію клієнтоорієнтованої стратегії керівникам, потім – працівникам (а після певного проміжку часу проведення його атестації на знання стратегії).

Етап 10 — модифікація та оновлення клієнтоорієнтованої стратегії. Розроблена стратегія не стає еталоном. Постійно змінюються зовнішні та внутрішні фактори (ситуації, вимоги та уподобання споживачів щодо обслуговування тощо). Тому «...кожні 2–3 роки необхідно переглядати та оновлювати клієнтоорієнтовану стратегію, з врахуванням очікувань цільового ринку» [10, с. 180]. Проте для досліджуваного підприємства пропонується здійснювати аудит стратегії кожних півроку або один раз на рік (враховуючи кризовий стан економіки України та фактори, що з цього впливають). Удосконалення загалом передбачає повторення сьомого та восьмого етапів.

Для успішної імплементації у повсякденну роботу підприємства цієї стратегії запропоновано критерії ефективності обслуговування споживачів підприємства:

Клієнтоорієнтованість – розробка клієнтоорієнтованої стратегії базується на концепції ідеальних очікувань. Вона передбачає існування у споживача усвідомлених і неусвідомлених уявлень про те, яким може бути ідеальне або

найкраще обслуговування.

Об'єктивності – зосереджувати увагу слід на стратегії візуалізації. Так, об'єктивною клієнтоорієнтованою стратегією буде посмішка працівника підприємства, а суб'єктивною – привітливість та прагнення допомогти. Суб'єктивна клієнтоорієнтована стратегія також повинна бути присутня в документі, проте її основа має бути об'єктивною.

Наочність та простота – клієнтоорієнтована стратегія повинна виглядати простою, зрозумілою та конкретною. Необхідно ефективно структурувати її, ілюструвати основні вимоги прикладами, висловлюваннями споживачів (результати роботи з фокус-групами). Ефективним буде супроводження стратегії учбовим фільмом.

Зв'язок із навчальними програмами – окрім вивчення особливостей клієнтоорієнтованої стратегії, персонал відділення Приват Банк повинен оволодіти навиками і знаннями, що пов'язані з характеристиками товару, законодавством та трудовим розпорядком на відділення Приват Банк.

Баланс між інтересами підприємства і споживачів – клієнтоорієнтована стратегія впроваджується на підприємствах, що орієнтовані на довгострокову фінансову ефективність, вони виступають одним із інструментів її забезпечення.

Тому, розробляючи оптимальну клієнтоорієнтовану стратегію обслуговування споживачів, необхідно перевірити відповідність кожного її пункту інтересам досліджуваного підприємства.

Нинішні темпи змін і знань настільки великі, що стратегічне планування, здається, є єдиним способом офіційно прогнозувати майбутні проблеми та можливості. Це дає вищому керівництву можливість створити довгостроковий план. Стратегічне планування також служить основою для прийняття рішень. Знання того, чого намагається досягти організація, допомагає з'ясувати найбільш підходящий напрямок дій. Офіційне планування допомагає зменшити ризик при прийнятті рішень.

На відміну від планування, перед прогнозуванням не стоїть завдання застосувати прогнози на практиці, оскільки прогноз є лише одним із способів

прогнозування сценарію розвитку ситуації. Прогноз включає розробку альтернативних фінансових показників та параметрів. Використання їх із наміченими та прогнозованими ринковими змінами допоможе визначити один із варіантів розвитку фінансового стану компанії.

Для аналізу та побудови рівнянь регресії використаємо дані 2013–2019 рр. Інформація обрана з кількох джерел:

офіційний веб-сайт Приват Банк;

внутрішня інформація досліджуваного відділення Приват Банк;

Звіти про розвиток банківського сектору та банківський нагляд.

Слід зазначити, що банк впроваджує безперервний процес стратегічного планування з метою зменшення стратегічного ризику з 2011 року, що дозволяє йому оперативно реагувати на виникаючі загрози та щорічно коригувати трирічні стратегічні плани.

У 2019 році банк затвердив черговий трирічний стратегічний план розвитку банку. Стратегічне планування охоплює всі основні сфери банківського бізнесу, включаючи визначення перспективних сфер діяльності та регулярний моніторинг нових можливостей.

Стратегічне планування відбувається в контексті трьох сценаріїв: базового, песимістичного та оптимістичного, що виражається в планах оперативної реакції на можливі відхилення у зовнішньому та внутрішньому середовищі та зменшує ризик зменшення доходу порівняно із запланованими показниками.

В цілому, фінансове планування кредитних установ відрізняється тим, що воно має на меті перетворити стратегічні цілі та завдання банку на конкретні (абсолютні та відносні) значення ефективних фінансових показників банківської установи шляхом реалізації пакету заходів.

Продукти стратегічного планування відділення Приват Банк наступні:

розробка цільової клієнтоорієнтованої моделі банку;

визначення цільових значень параметрів системи (банку);

обґрунтування прогнозних показників фінансових результатів;

складання прогнозного балансу;

розробка операційного плану банку, бюджетів та бюджетів структурних підрозділів;

створення плану організаційних заходів та визначення відповідальних за їх виконання.

Ключові показники банку слід контролювати щокварталу, пояснювати причини відхилень та розробляти заходи щодо корекції.

Отже, запровадження системи збалансованих показників успіху або інших критерії забезпечать необхідним фінансуванням стратегію розвитку досліджуваного відділення ПриватБанк. Тому, на нашу думку, є потреба в розробці моделі економетрична регресії, яка базується на стратегічному передбаченні організації та адаптована до факторів адаптації до зовнішнього середовища.

3.2. Прогнозування показників ефективності реалізації стратегії розвитку відділення Приват Банк

Успіх реалізації стратегії розвитку відділення Приват Банк залежить від загальної відданості працівників банку. Співробітники повинні розуміти принципи стратегії та ділитися ними та брати на себе відповідальність за реалізацію стратегічних ініціатив. Кожен працівник повинен бачити свою особисту роль у реалізації стратегії та мати необхідні повноваження щодо прийняття рішень.

Під час реалізації стратегічних ініціатив (комунікація між головним офісом, регіональними банками та філіями) важливо забезпечити їх ефективну співпрацю.

Для початку, визначимо передбачувану стратегічну мету відділення Приват Банк – забезпечити зростання кредитного портфеля в середньому на 23% протягом наступних 3 років.

Формування кредитного портфеля є одним з основних сегментів комерційного банку. Цей процес дає змогу більш чітко визначити стратегію і

тактику розвитку відділення Приват Банк, його варіанти кредитування клієнтів та розвиток ділової діяльності на ринку. Беручи до уваги економічну ситуацію та відсутність валютних шоків, 16% збільшення виправдано наступним чином: визначаємо середнє арифметичне (3.1) збільшення кредитного портфеля за розглянутий період (2013–2019), використовуючи аналіз даних кредитного портфеля з пункту 1 (табл. 3.2) [58].

Таблиця 3.2 – Динаміка кредитного портфеля відділення Приват Банк на 2013–2019 роки, млн. грн

Дата	Кредитний портфель, млн.грн	Зміна, млн.грн	Зміна, %
01.12.2013	24,5		
01.12.2014	26,7	2,2	8,98
01.12.2015	32,8	6,1	22,85
01.12.2016	39,9	7,1	21,65
01.12.2017	45,8	5,9	14,79
01.12.2018	21,6	-24,2	-52,84
01.12.2019	18,5	-3,1	-14,35

Примітка. Розроблено автором

$$X = \frac{\sum x_i}{n} \quad (3.1)$$

де n – кількість періодів.

$$X = \frac{8,98+22,85+21,65+14,79-52,84-14,35}{7} = 0,154 \text{ або } 15,4\%$$

Також варто зазначити, що відділення Приват Банк надає пріоритет розвитку нефінансових послуг з 2018 року, оскільки керівництво банку вважає, що кредитування більше не є рушієм зростання клієнтської бази, і існує необхідність переключити увагу на комісійні продукти з метою доданої вартості співпраці з банком для лояльності клієнтів. Тенденції на ринку дуже відповідали концепції корпоративного управління банку – допомога підприємцям у веденні

бізнесу. Тому припускаємо, що збільшення кредитного портфеля на 16% буде досягнуто:

01.12.2019 – 18,5 млн.грн

01.12.2020 – $18,5 * 1,16 = 21,46$ млн.грн

01.12.2021 – $21,46 * 1,16 = 24,89$ млн.грн

01.12.2022 – $24,89 * 1,16 = 28,88$ млн.грн

Зміна 2022 до 2019 становить: $28,88 - 18,5 = 10,38$ млн.грн

Отже, запропонована стратегія призначена для збільшення кредитного портфеля досліджуваного відділення Приват Банку на 10,38 млн.грн або 56,2% протягом 3 запланованих років.

Також вважаємо за доречно поставити ціль – збільшення RVP не більше, ніж на 15% протягом наступних 3 років. Створимо розсіяний графік (Рисунок 3.1)

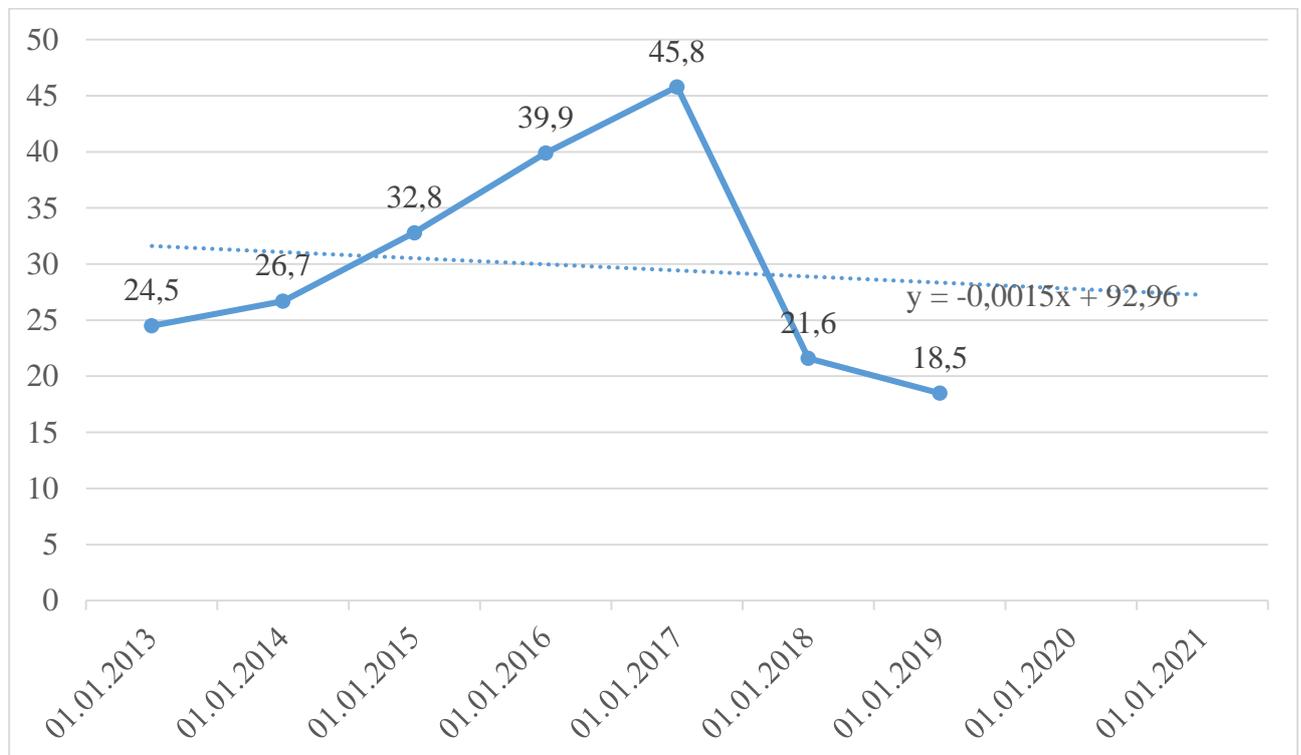


Рисунок 3.1 – Діаграма лінійної залежності кредитного портфеля та RVP у відділенні Приват Банк у 2013–2019 рр. (розроблено автором)

З графіка можна зробити висновок, що між точками існує пряма лінійна залежність. Для розрахунку параметрів рівняння лінійної регресії створюємо таблицю розрахунків (табл.3.3), де x – показник вартості кредитного портфеля, а y – RVP.

Таблиця 3.3 – Початкові дані для побудови рівняння лінійної регресії

Період	x	y	xy	x ²	y ²
1	24,5	2,56	62,72	600,25	6,5536
2	26,7	2,67	71,289	712,89	7,1289
3	32,8	4,79	157,112	1075,84	22,9441
4	39,9	5,77	230,223	1592,01	33,2929
5	45,8	8,11	371,438	2097,64	65,7721
6	21,6	1,2	25,92	466,56	1,44
7	18,5	0,9	16,65	342,25	0,81
Разом	209,8	26	935,352	6887,44	137,9416
Середнє значення	29,97143	3,714286	133,6217	983,92	19,70594

Примітка. Розроблено автором

Знаходимо коефіцієнт рівняння:

$$a = \bar{y} - b \times \bar{x}; \quad b = \frac{\text{cov}(x,y)}{\hat{\sigma}_x^2} = (133,6 / (29 \times 3,7)) / (983,92 - 29,97^2) = 1,2 / 85,63 = 0,0140$$

$$\text{тоді } a = 3,71 - 0,0140 \times 29,97 = -3,29$$

Отже, отримуємо рівняння:

$$Y = 0,014x - 3,29 + e$$

Отже, при збільшенні кредитного портфелю на 1 тис.грн, очікується зростання RVP на 140 грн.

$$R^2 = 0,92$$

Отже 92% зміни RVP пояснюється зміною кредитного портфелю.

Виконаємо перевірку R^2 на статистичну значимість.

$$H_0 :: R^2 = 0$$

(вводимо нульову гіпотезу: коефіцієнт детермінації не є статистично значущим.)

$$H_1: R^2 \neq 0$$

(вводимо альтернативну гіпотезу: коефіцієнт детермінації є статистично значущим.)

Перевірка за допомогою критерію Фішера

Оцінимо значення рівняння регресії в цілому за допомогою критерію Фішера. Спостережуване значення критерію = 39,7.

Табличне значення критерію на рівні 5% значущості та ступенях свободи і $k_2 = 7 - 2 = 5$ дорівнює

$$F_{\text{таб}} = 6,61$$

$$F_{\text{спост}} ? F_{\text{таб}}$$

$$39,7 > 6,61$$

Отже, спостережуване значення перевищує значення таблиці або приймаємо альтернативну гіпотезу: коефіцієнт детермінації є статистично значущим ($R^2 \neq 0$) В)

Перевірка на значущість F.

Порівнюємо значення F з α . Традиційно $\alpha = 0,05$, значення $F = 0,001$

$$F_{\text{знач}} ? \alpha$$

$$0,001 < 0,05$$

Отже, значення F менше, ніж α , тому приймаємо альтернативну гіпотезу: коефіцієнт детермінації є статистично значущим.

Перевіряємо коефіцієнти рівняння регресії на статистичну значимість.

Для початку перевіряємо коефіцієнт нахилу (b)

$$H_0: b = 0$$

(вводимо нульову гіпотезу: коефіцієнт b не є статистично значущим.)

$H_1: b \neq 0$ (вводимо альтернативну гіпотезу: коефіцієнт b є статистично значущим.))

Порівнюємо спостережуване значення t-критерію зі стандартизованою таблицею

$$6.3 > 2.36$$

Отже, спостережуване значення статистики Стьюдента більше, ніж значення таблиці, що означає, що отримано альтернативну гіпотезу про значущість коефіцієнт нахилу

Перевірка коефіцієнт нахилу, використовуючи довірчий інтервал.

$$H_0: b = 0$$

(вводимо нульову гіпотезу: коефіцієнт b не є статистично значущим.)

$$H_1: b \neq 0$$

(вводимо альтернативну гіпотезу: коефіцієнт b є статистично значущим.)

Отже, нуль не включений у цей інтервал, тому приймаємо альтернативну гіпотезу про значущість коефіцієнта нахилу.

Перевірка значущості коефіцієнта зсуву (a)

$$H_0: a = 0$$

(вводимо нульову гіпотезу: коефіцієнт a не є статистично значущим.)

$$H_1: a \neq 0$$

(вводимо альтернативну гіпотезу: коефіцієнт a є статистично значущим.)

Використовуємо t -критерій Стьюдента

$$t_{\text{спост}} ? t_{\text{table}}$$

(порівнюємо спостережуване значення зі значенням таблиці)

$$-1,4 > 2,36$$

Отже, спостережуване значення статистики студента менше значення таблиці, що означає, що ми приймаємо альтернативну гіпотезу про незначність коефіцієнта зсуву.

Підсумовуючи результати регресійного аналізу реалізації стратегії розвитку банку на основі збільшення кредитного портфелю на 16%, проведені розрахунки є значущими та обґрунтованими.

Отже, запропонована стратегія призначена для збільшення кредитного портфеля досліджуваного відділення Приват Банку на 10,38 млн. грн або 56,2% протягом 3 запланованих років. Плани реалізації враховуються при підготовці поточного та середньострокового фінансового планування (бюджетів) та переглядаються у разі значних змін ринкових умов, що впливають на реалізацію

стратегії банку. Після аналізу діяльності відділення Приват Банку за останні кілька років та складання прогнозного балансу виявилася позитивна тенденція в розвитку банку. Реалізація стратегії призведе до позитивної динаміки ряду коефіцієнтів балансу а оптимальною стратегією для банку є стратегія помірному зростання, яка підтримує стабільність та мінімізує ризики.

Висновки до розділу 3

В даному розділі розроблено напрями вдосконалення формування стратегії розвитку відділення Приват Банку. В результаті можна зробити наступні висновки:

1. Стратегія розвитку повинна орієнтуватись на клієнтоорієнтованність. А тому є потреба у запровадженні системи збалансованих показників успіху або інших критерії забезпечать необхідним фінансуванням стратегію розвитку досліджуваного відділення ПриватБанк. Тому, на нашу думку, необхідно розробити модель економетричної регресії, яка базується на стратегічному передбаченні організації та адаптована до факторів адаптації до зовнішнього середовища.

2. Пропонована стратегія призначена для збільшення кредитного портфеля досліджуваного відділення Приват Банку на 10,38 млн.грн або 56,2% протягом 3 запланованих років. Плани реалізації враховуються при підготовці поточного та середньострокового фінансового планування (бюджетів) та переглядаються у разі значних змін ринкових умов, що впливають на реалізацію стратегії банку. Після аналізу діяльності відділення Приват Банку за останні кілька років та складання прогнозного балансу виявилася позитивна тенденція в розвитку банку. Реалізація стратегії призведе до позитивної динаміки ряду коефіцієнтів балансу а оптимальною стратегією для банку є стратегія помірному зростання, яка підтримує стабільність та мінімізує ризики.

ВИСНОВКИ

В даній роботі проведено дослідження формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку. Від так, можна зробити наступні висновки:

1. Дослідження сутності та ролі стратегії розвитку в діяльності банку показали, що стратегія банку – це поєднання основних цілей його створення та подальшого функціонування на ринку, а також альтернативних підходів до його практичної реалізації. Стратегічні цілі банку слугують орієнтиром для прийняття важливих рішень щодо майбутніх ринків, продуктів, організаційної структури, прибутковості та профілю ризиків для керівників банку на всіх рівнях їх діяльності.

2. За формуванням та реалізацією стратегії розвитку банку має слідувати визначення системи цільових орієнтирів його діяльності, а потім під ці цілі повинна бути вироблена стратегія управління банком, а саме сформульована політика банку та намічена система практичних заходів, здатних реалізувати таку політику і відповідно до мети діяльності банку. При цьому політика банку – це цілі його діяльності, які отримали уточнене якісне і кількісне вираження (виміряні цілі) і стали планами і критеріями успішності діяльності банку в цілому і (або) окремих його підрозділів.

3. Вивчивши підходи до оцінки стратегії розвитку банку, можна зробити висновок, що її проводять в залежності від ряду факторів: стратегічні цілі, сфера діяльності, вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, частка ринку та рівень конкуренції, економічні та фінансові показники. Тобто стратегія розвитку, як і будь яка інша стратегія потребує ретельного підходу до оцінки. В іншому випадку вона може щонайменше не дати очікуваного результату, а найгірше – призвести до зворотних наслідків, тобто погіршення діяльності банку.

4. В результат дослідження об'єкту та суб'єкту управління можна зробити висновок, що для дослідження обрано один з найбільших та

найсучасніших банків України – «ПриватБанк». Для забезпечення ефективного функціонування, управління банком розробила та реалізує ефективну організаційну структуру управління, яка є однією з найсучасніших в Європі. Для детального вивчення системи управління, проведено аналіз відділення банку, яке знаходиться в м.Полтава, на вул. Шевченка 1. Дане відділення має в штату 14 осіб у 2019 р. що на 7 осіб менше від базового 2017 року. Система управління відділення побудована на принципах лінійно–функціональної структури управління. Загальний аналіз структури працівників показав, що відділення віддає перевагу досвідчених, кваліфікованим працівникам, а не молоді. Система мотивації працівників виражена у вигляді премій та надбавок.

5. В результаті дослідження фінансово–господарських показників, можна зробити висновок, що Приват Банк цілком працює задовільно, оскільки фінансовий результат має позитивне значення. Про те є ряд показників, які потребують покращення: ефективність управління запасами, рентабельність діяльності, оборотність заборгованості, зменшення дебіторської заборгованості.

6. На основі проведеної оцінки існуючої стратегії розвитку відділення Приват Банку, можна зробити висновок, що керівництво приділяє увагу загальному розвитку підприємства і залишає без необхідного стратегічного планування конкретні відділення. Як наслідок, відбувається скорочення обсягів обслуговування, погіршується імідж та надійність банку в очах споживачів та втрачання рейтингових позицій. Визначені стратегії розвитку Приват Банку позитивно вплинуть на діяльність та усунуть виявлені недоліки в формуванні стратегії розвитку.

7. Стратегія розвитку повинна орієнтуватись на клієнтоорієнтованість. А тому є потреба у запровадженні системи збалансованих показників успіху або інших критерії забезпечать необхідним фінансуванням стратегію розвитку досліджуваного відділення ПриватБанк. Тому, на нашу думку, необхідно розробити модель економетричної регресії, яка базується на стратегічному передбаченні організації та адаптована до факторів адаптації до зовнішнього середовища.

8. Пропонована стратегія призначена для збільшення кредитного портфеля досліджуваного відділення Приват Банку на 10,38 млн.грн або 56,2% протягом 3 запланованих років. Плани реалізації враховуються при підготовці поточного та середньострокового фінансового планування (бюджетів) та переглядаються у разі значних змін ринкових умов, що впливають на реалізацію стратегії банку. Після аналізу діяльності відділення Приват Банку за останні кілька років та складання прогностного балансу виявилася позитивна тенденція в розвитку банку. Реалізація стратегії призведе до позитивної динаміки ряду коефіцієнтів балансу а оптимальною стратегією для банку є стратегія помірною зростання, яка підтримує стабільність та мінімізує ризики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436–IV // URL: <http://zakon1.rada.gov.ua> (дата звернення: 09.05.2021)
2. Закон України від 19.06.2003 «Про основи національної безпеки України» №964–IV // zakon1.rada.gov.ua
3. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України (від 12.07.2001 №2664111). URL.: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/266414> (дата звернення: 09.05.2021)
4. Арбузов С.Г., Колобов Ю.В., Міщенко В.І., Науменкова С.В. Банківська енциклопедія. К. : Центр наукових досліджень Національного банку України : Знання, 2015. 504 с.
5. Беленький П.. Розвиток системи фінансових посередників України в умовах посилення глобалізаційних процесів. *Вісник НБУ*. 2017. № 12. С. 30-33.
6. Бойченко, В. М. Стратегічні засади діяльності банків на кредитноінвестиційному ринку у посткризовий період: автореф ... канд. екон. наук : 08.00.08, Сум. держ. унт. Київ, 2018. 21 с
7. Борисов І. В. Економікоправові вимоги до фінансових установ як суб'єктів ринку фінансових послуг. Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України : зб. наук. ст. ІваноФранківськ : Прикарпат. нац. унт ім. В. Стефаника, 2015. Вип. 39. С. 82-100.
8. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5 URL: <http://globalnational.in.ua/archive/52015/61.pdf>. (дата звернення: 09.05.2021)
9. Васильєва Т. А., Кривич Я. М., Леміш І. О. Фактори впливу на стратегічне управління банківським ритейлом. *Механізм регулювання економіки*. 2018. № 3. С. 54-65.
10. Вінник О. М. Теоретичні аспекти правового забезпечення реалізації публічних і приватних інтересів в господарських товариствах : автореф. дис. ... дра юрид. наук. К., 2015. 32 с.

11. Гончаров, Ю. В. Управління проектним фінансуванням банку (за матеріалами ДП «Приватбанк»). *Актуальні Проблеми Економіки : журнал.* 2019. №9. С.196-200
12. Гребенюк, Н. В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України: автореф ... канд. екон. наук : 08.00.08, Сум. держ. унт. Київ, 2018. 21 с
13. Гудзь, Т. П. Ринок фінансових послуг: навчальнометодичний посібник для самостійного вивчення навчальної дисципліни студентами спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" освітня програма "Фінанси і кредит" ступеня магістра ПУЕТ. Полтава : ПУЕТ, 2018.
14. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Вип. 1 (21) : зб. наук. праць / відповід. ред. О. І. Черевко. Харків: Харк. держ. унт харч. та торгівлі, 2015. 429 с
15. Євмешкіна О. Л. Вплив глобалізації на прогнозування та державне стратегічне планування. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 8. С. 6266.
16. Зоря О. П. Організація обліку операцій з банківськими металами ПАТ КБ «Приват Банк» *Агросвіт.* 2015. № 7. С. 46-49 .
17. Казанська, О. О. Антикризова стратегія розвитку логістичної інфраструктури: державний аспект. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 1. С. 82-85
18. Кашуба, Я. М. Теоретико методологічні засади формування стратегії розвитку підприємництва в Україні: автореф. дис ... д ра екон. наук : 08.00.03, Науко дослідний економічний інститут. Київ, 2014.
19. Кисіль, С. С. Банківське кредитування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств: автореф ... канд. екон. наук : 08.00.08, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2019. 21 с.
20. Коваленко Ю. Фінансові послуги: сутність і класифікація. *Світ фінансів.* 2016. № 3. С. 162-169.
21. Ковальчук, С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу. *Маркетинг в Україні.* 2015. № 5. С. 34-48.

22. Койбічук, В. В. Економікоматематичне моделювання конкурентоспроможності банків: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.11, Харк. нац. екон. унт ім. С. Кузнеця. Харків : Харк. нац. екон. унт, 2015. 20
23. Кортні Х. Стратегія в умовах невизначенності. *Економічні стратегії*. 2017. № 6. С. 78-85.
24. Костін Ю.Д. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4. Т. 1. С. 101-106.
25. Кундицький, О. О. Фінансове планування як інструмент формування фінансової стратегії підприємства. Львів : Новий світ 2000, 2018. С. 47-62.
26. Куріненко, О. В. Моделювання ймовірності банкрутства підприємств на основі теорії нечіткої логіки: автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.11, Хмельниц. нац. унт. Хмельницький, 2018. 20
27. Лазепка В. Інвестиційні банки. *Банківська справа*. 2020. № 6 С. 47-49.
28. Левицький, Б. Уроки неперевищеного картєжника : Стратегія лідерства и постійна нацеленность на инновации позволила ПриватБанку достигь максимальных результатов именно в карточном бизнесе. *Компаньон*. 2016. N7. С.44-46
29. Левицька, І. В. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7/8 . С. 68-74
30. Литвин, О. Використання системи «клієнтбанк» на прикладі співпраці споживчого товариства «Полтавський кооперативний технікум» та банку «Приватбанк». *ВІСТІ. Діловий випуск*. 24/10/2018.
31. Лукашевич В. М. Глобалістика. Львів : Новий світ 2010, 2019. 227 с.
32. Лютий І., Дрозд Н. Вплив держави на ринок фінансового капіталу України. *Фінанси України*. 2015. №8. С. 63-72.
33. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навч. літератури, 2014. 336 с

34. Офіційний сайт «ПриватБанк» URL:<https://privatbank.ua/ru> (дата звернення: 09.05.2021)
35. Підходи до розуміння сутності поняття "стратегічне управління" *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 5/6. С. 49.
36. Плакида С.І. Сутність поняття «послуга»: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2016. № 6. С. 241-243.
37. Подзигун І. Фінансовий ринок та ринок фінансових послуг: взаємозв'язок та єдність / І. Подзигун // *Ринок цінних паперів України*. 2018. № 12. С. 83-88.
38. Поклонська, Л. С. Формування рекламної стратегії продукції виробничо технічного призначення: автореф ... канд. екон. наук : 08.00.04, Харк. нац. екон. ун т ім. С. Кузнеця. Харків : Харк. нац. екон. ун т, 2017. С.21
39. Поплавська, О. В. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів [Текст] : автореф ... канд. екон. наук : 08.00.04, Хмельниц. нац. ун т. Хмельницький, 2019. 21 с
40. Портер Е. Майкл Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузі та конкурентів. Пер. з англ. К.: Освіта, 2015. 454 с.
41. Резнікова В.В. Послуга як правова категорія та ознака посередницьких договорів. *Університетські наукові записи*. 2017. № 4 (24). С. 234-240.
42. Рогатіна Л. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 92-96 .
43. Сердюков, К. Г. Формування та вибір інноваційної стратегії підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 12-16
44. Слободянюк, Н. О. Стратегічне інвестиційне забезпечення розвитку технологічних укладів в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 1. С. 41-44

45. Словники. Яндекс: пошукова система URL: <http://slovari.yandex.ru/dict/lopatnikov/article/lop/lop0888.htm>. (дата звернення: 10.06.2021)
46. Соцька, Ю. І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю банку: автореф ... канд. екон. наук : 08.00.08, Одес. нац. екон. унт. Київ, 2016. с.19
47. Студінська Г. Я. Стратегічне партнерство України та ЄС . *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 7/8. С. 22-36
48. Тихонченко, Р. С. Формування клієнтоорієнтованої стратегії у підприємствах роздрібної торгівлі: автореф ... дра екон. наук : 08.00.04, Харк. держ. унт харчування та торгівлі. Харків, 2016. 19 с.
49. Трунова, Т. М. Моделі формування фінансової стратегії підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.11, Харк. нац. екон. ун т ім. С. Кузнеця. Харків : Харк. нац. екон. ун т, 2015. 20 с.
50. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку К. : КНЕУ, 2021. Т. 1. 816 с.
51. Утенкова, К. О. Концептуальні засади формування стратегії розвитку економічної безпеки аграрного сектора України. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 64-69
52. Федоренко, Т. М. Дослідження конкурентного середовища суб'єктів ринку туристичних послуг України в контексті формування стратегії сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 68-75 .
53. Філімонова, О. Б. Банківське кредитування функціонування сільськогосподарських підприємств: автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.08, Інт аграр. економіки УААН. Київ, 2015. 23 с.
54. Фінансова енциклопедія/ за ред. О.П. Орлюк. К. : Юрінком Інтер, 2015. 472 с.
55. Фурман В. Перспективи створення альянсів страхових компаній і банків в Україні. *Вісник НБУ*. 2020. № 4. С. 20-22.

56. Фурман І. В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств зернового напрямку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 80-87
57. Халіна, В. Ю. Соціальна відповідальність як головна компонента клієнтоорієнтованості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 53-61
58. Хитра О. В. Стратегічне управління і продуктивність. Менеджмент продуктивності: навч. посібник. Львів : Новий світ-2000, 2015. С. 299-330
59. Чернявський І. Б. Порядок вибору стратегії регіонального розвитку філіальної мережі банку. *Механізм регулювання економіки*, 2014, № 4 С.155-161
60. Швець Ю. О. Регулювання грошових потоків від інвестиційної діяльності ДП «Приват Банк». *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 67-68

ДОДАТКИ