

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

КУДАШКІНОЇ АЛІСИ АНДРІЇВНИ

**Науковий керівник:
д.е.н., проф. Ситницький Максим Васильович**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №13 від 12 травня 2022 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню особливостей стратегічного управління розвитку організації на ринку банківських послуг в сучасних умовах функціонування. У ході виконання роботи було розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком організації на ринку. Для цього було досліджено сутність, систему та механізм стратегічного управління організації. В процесі діагностики стратегічного управління розвитком АТ «Креді Агріоль Банк» на ринку, було досліджено організаційно-економічну характеристику банку, проведено аналіз банківського ринку України та вивчено конкурентне середовище АТ «Креді Агріоль Банк». Задля вдосконалення стратегічного управління розвитку досліджуваного банку було проаналізовано іноземний досвід банківського стратегічного управління, а також надано практичні пропозиції з вдосконалення управління АТ «Креді Агріоль Банк».

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне управління розвитком організації, ринок банківських послуг, інструменти управління, фактори впливу.

ABSTRACT

The work is devoted to the study of the features of strategic management of the organization in the market of banking services in modern conditions. In the course of the work the theoretical aspects of strategic management of the organization's development in the market were considered. For this purpose, the essence, system and mechanism of strategic management of the organization were studied. In the process of diagnosing the strategic development management of Credit Agriol Bank JSC on the market, the organizational and economic characteristics of the bank were studied, the banking market of Ukraine was analyzed and the competitive environment of Credit Agriol Bank JSC was studied. In order to improve the strategic management of the research bank, the foreign experience of banking strategic management was analyzed, as well as practical

proposals for improving the management of Credit Agriol Bank JSC were provided.

Key words: strategic management, strategic management of organization development, banking services market, management tools, influencing factors.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ	8
1.1. Сутність стратегічного управління розвитком організації на ринку.....	8
1.2. Система стратегічного управління розвитком організації на ринку.....	12
1.3. Механізм стратегічного управління розвитком організації на ринку.....	19
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» НА РИНКУ	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	29
2.2. Аналіз банківського ринку України.....	39
2.3. Вивчення конкурентного середовища АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	49
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» НА РИНКУ	56
3.1. Іноземний досвід стратегічного управління банком.....	56
3.2. Практичні пропозиції з вдосконалення управління АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	64
Висновки для 3 розділу	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств на ринку можна охарактеризувати довготривалою фінансово-економічною кризою, збільшенням ступеня невизначеності зовнішнього середовища (динамізм та індивідуалізація споживчої поведінки, передові інформаційні технології, високий рівень вимоги до якості обслуговування та продукції тощо), нестабільністю в політичній сфері, посиленням конкуренції, неможливістю досягнення значних результатів господарської діяльності тощо. Крім того, значний негативний вплив мала пандемія коронавірусу.

Спонукає організацію до виживання за умов конкурентної боротьби, досягнення безперервного та стабільного розвитку саме посткризовий період. Таким чином дуже актуальним є розробити стратегію, що дозволить підприємству виживати у боротьбі з конкурентами, в довгостроковій перспективі.

За умов посиленої конкурентної боротьби і стану на ринку, що є дуже мінливим, надзвичайно важливо не лише сконцентрувати увагу на внутрішньому стані справ організації, але й розробляти довгострокову стратегію, що у подальшому дозволить підприємству встигати за змінами, що постійно відбуваються у зовнішньому середовищі.

В теорії стратегічного управління визначення стратегії розвитку організації являється базовим через те, що саме воно слугує об'єднуючим механізмом умов (внутрішнього і зовнішнього середовища) та цілей можливостей (потенціалу). Грунтуючись на цілях бізнесу, вона конкретизує засоби, з допомогою яких організація здатна перетворити власні стратегічні наміри на ринкові переваги шляхом взаємодії із факторами зовнішнього впливу, без цього її ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах мінливості та невизначеності середовища є неможливою. Ситуацію також ускладнює неузгодженість процесів, що протікають всередині фірм, існуванням вимог ринку до керування господарською діяльністю. Завдяки

стратегії підприємство може обрати власний раціональний вектор розвитку і створити найважливіші переваги у його діяльності.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком організації на ринку.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти процесу стратегічного управління розвитком організації на ринку та виокремлення пропозицій для АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».

Мета: дослідити теоретичні, методологічні та практичні аспекти процесу стратегічного управління розвитком організації на ринку та виокремлення пропозицій для АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».

Для досягнення визначеної мети дослідження передбачається вирішення **наступних завдань:**

- дослідити сутність стратегічного управління розвитком організації на ринку;
- розглянути механізм стратегічного управління розвитком організації на ринку;
- проаналізувати систему стратегічного управління розвитком організації на ринку;
- навести організаційно-економічну характеристику АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»;
- провести аналіз банувського ринку України;
- вивчити конкурентне середовище АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»;
- проаналізувати іноземний досвід стратегічного управління банком;
- навести практичні пропозиції з вдосконалення управління АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».

У роботах вітчизняних та зарубіжних авторів представлено дуже докладний розгляд питань вибору, оцінки й формування стратегії, однак у цілому розвиток економічної науки в даному напрямі логічно вважати фрагментарним у вигляді слабкого рівня систематизації накопичених знань. Усе це є вагомою причиною вважати актуальним розробку комплексної

методики вибору стратегії серед найбільш прийнятних.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є джерела навчальної, монографічної та періодичної літератури з обраної теми, а також нормативно-правові документи присвячені стратегічній діяльності організації на ринку.

Практична частина роботи реалізована на основі облікових реєстрів синтетичного та аналітичного обліку, внутрішніх нормативних документів фінансової звітності та іншої документації організації АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».

У роботі використані емпіричні **методи дослідження**, а саме: аналіз та синтез, порівняння, узагальнення; теоретичні методи дослідження: класифікація, систематизація, історичний метод.

Крім того, використано **методи**: монографічний, табличний, графічний, балансовий, розрахунково-конструктивний, SPACE-аналіз, SWOT-аналіз, методики оцінки фінансового стану підприємства та ефективності діяльності та інші.

Практичне значення і наукова новизна роботи заключається у тому, що теоретичні висновки та узагальнення, зроблені у ній, можуть бути застосовані у процесі підвищення ефективності стратегічного управління підприємством АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаної літератури (75 найменувань) та додатків. Містить 9 рисунків і 16 таблиць. Основний текст дипломної роботи викладено на 71 сторінці комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ

1.1. Сутність стратегічного управління розвитком організації на ринку

В сьогоденнішніх умовах жорсткої боротьби конкурентів між собою, нестабільності зовнішнього середовища, важливо зберегти та примножити потенціал підприємства, виробництво продукції належної якості, задоволення вимог клієнтів, забезпечення довгострокової конкурентної переваги фірми на ринку. Багато в чому це відбувається за допомогою ефективного стратегічного управління розвитком підприємства, що включає в себе такі головні категорії: стратегія, розвиток підприємства, стратегічне управління, управління розвитком підприємства, стратегічне управління розвитком підприємства, стратегічний розвиток підприємства тощо [9].

Дослідження теорії та практична реалізація стратегічного управління розпочалася близько до 60-70х рр. ХХ ст. У наш час, даний напрямок у практиці та теорії управління неперестанно вдосконалюється, дослідження у даній галузі науковці проводять по всьому світу. Іноземний досвід у стратегічному управлінні підприємством наведений у напрацюваннях, рекомендаціях, висновках та моделях наступних наукових шкіл: школа планування (стратегія формується як формальний процес); школа дизайну (стратегія формується як процес осмислення); школа підприємництва (стратегія формується як процес передбачення); школа позиціонування (стратегія формується як аналітичний процес); школа навчання (стратегія формується як процес, що розвивається); когнітивна школа (стратегія формується як ментальний процес); школа культури (стратегія формується як колективний процес); школа влади (стратегія формується як процес ведення переговорів); школа конфігурації (стратегія формується як процес трансформації) школа зовнішнього середовища (стратегія формується як реактивний процес).

Сучасні науковці в літературі виділяють дві головні концепції стратегії

– організаційно-управлінську та філософську. Філософська концепція зауважує на загальному значенні стратегії для організації. Стратегія досліджується як філософія, якою має керуватися фірма. Стратегія, з філософської точки зору, – це:

- спосіб життя, позиція, що не дає зупинятись на досягнутих цілях, а підштовхує до постійного розвитку;
- інтегральна частина менеджменту, що дає можливість зрозуміти майбутнє;
- мислительний процес, інтелектуальні вправи, що мають потребу у спеціальній підготовці, навичках і процедурах;
- відтворювана цінність, що допомагає досягнути найліпших показників за допомоги активізації діяльності усього персоналу [49].

Трактувати стратегію слід як шаблон логічної, послідовної діяльності, що розробляється в організації стихійно або свідомо, як найбільш важлива складова самовизначення організації чи підприємства. В наведеному контексті вона дуже тісно зв'язана з особливостями і характеристиками культури у фірмі, має, частіше за все, усі її недоліки і переваги, дає спроможність ґрунтовніше сформулювати соціальні стратегії загалом та складові соціальних напрямків в стратегіях іншого типу [55]. Організаційно-управлінська концепція стратегії є пов'язаною з діями конкурентів, методами здійснення і заходами стратегічної діяльності в організації.

Наразі відсутнє загальноприйняте та узгоджене трактування поняття «стратегія». Відповідно до А. Томпсона: «Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану», згідно ж з думкою Г. Мінцберга: «Стратегія – це напрямок, вектор або курс майбутніх дій; модель, тобто певна послідовність дій у часі» [31; 51].

На мою думку, підсумуванням зазначеного вище є наступне трактування: «Стратегія – це довготерміновий напрямок розвитку фірми, шлях досягнення цілей, який вона обирає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах власної політики».

Аби розробити стратегію будь-яке підприємство повинно зрозуміти такі важливі елементи своєї діяльності: місію; особливості організації бізнесу; конкурентні переваги; продукцію (послугу); ринки збуту, де діє фірма; структуру; виробничу програму; ресурси; організаційну культуру [20].

У вітчизняній і зарубіжній літературі обширно зазначено базові (еталонні) стратегії розвитку підприємства, які базуються на чотирьох підходах до розвитку і є пов'язаними зі змінами поточного стану на бажаний одного або декількох із п'яти елементів: продукту, ринку, галузі, технології, положення фірми всередині галузі [35].

Опис основних стратегій розвитку представлений у Додатку А.

Наявне велике число конструктивних підходів до трактування поняття «стратегічне управління», що були сформовані вітчизняними та зарубіжними вченими (Додаток Б).

Підсумовуючи усі наведені визначення, під стратегічним управлінням слід розуміти динамічний процес, що ґрунтується на застосуванні потенціалу підприємства, має орієнтацію на отримання довгострокових переваг серед конкурентів на ринку при своєчасному виправленні цілей діяльності (згідно зі змінами, що протікають у зовнішньому середовищі) через шлях інноваційної спрямованості, збільшення обсягів господарювання, реструктуризацію підприємств чи антикризове управління.

Отже, можна сказати, що мета стратегічного управління заключається у побудові динамічної системи, що надавала можливість забезпечувати своєчасне окреслення цілей, місії та стратегій, розробку та реалізацію системи планів, забезпечуючи при цьому ж довгострокові переваги серед конкурентів організації.

Стратегічне управління підприємством – це концепція, яка

відзначається наступними характерними особливостями:

1) ґрунтується на визначеній комбінації теорій менеджменту відносно діяльності підприємства (включаючи системний та ситуаційний аналіз, цільовий та інноваційний підходи до управління тощо); компанія при цьому досліджується як відкрита матеріально-речовинна і соціально-економічна система. Застосування лише одного з цих інститутів не дозволяє досягти бажаних результатів – розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;

2) орієнтує на дослідження умов, за яких працює фірма. Завдячуючи цьому є можливість створювати відповідні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться між собою у залежності від особливостей організації і характеристик зовнішнього середовища;

3) зосереджує увагу на потребі у зборі та застосуванні баз стратегічної інформації. Інтерпретація, аналіз та застосування даних задля прийняття стратегічних рішень надають можливість зрозуміти зміст та послідовність дій відносно до змін в організації за допомоги зменшення рівня невизначеності ситуації;

4) надає допомогу у прогнозуванні наслідків рішень, що приймаються, при цьому маючи вплив на ситуацію певним розподілом ресурсів, встановленням діючих зв'язків та розробкою стратегічної поведінки персоналу;

5) має на меті використання визначених інструментів та методів розвитку фірм (цілі, «дерево цілей», стратегії, «стратегічний набір», стратегічні плани, проекти і програми, стратегічне планування та контроль тощо);

6) відтворює передумови для створення визначеної системи управління, за якої організація зможе працювати у стратегічному режимі, що, у свою чергу, гарантує її існування у довгостроковій перспективі тощо [41].

За сучасних умов діяльності концепція стратегічного управління підприємством має реалізовуватись у відповідності до наступних принципів:

- принцип самоорганізації;

- принцип рефлексії;
- принцип самовизначення;
- принцип резервування ресурсів;
- принцип диверсифікації;
- принцип обмеженої раціональності;
- принцип безупинної адаптації [40].

Характеристика принципів стратегічного управління підприємством наведена у Додатку В.

1.2. Система стратегічного управління розвитком організації на ринку

Притаманні характеристики системи стратегічного управління визначеної фірми мають залежність від взаємодії переліку визначених чинників, а саме: галузева належність; розмір організації (в залежності від особливостей галузі); тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрація та кооперація; характеристики виробничого потенціалу; наявність (відсутність) науково-технічного потенціалу; рівень розвитку організаційно-управлінського потенціалу; рівень кваліфікації персоналу фірми; рівень інформаційного забезпечення компанії тощо [28].

Стратегічне управління, звісно, – це безперервний та динамічний процес і він не може стати підходящим для будь-якої ситуації. Також наявні деякі ліміти відносно застосування стратегічного управління (табл. 1.1).

Хоча стратегічне управління являється одним з головних факторів ефективного протистояння складній боротьбі з конкурентами, тим не менш на практиці повсякчас можна відслідкувати в роботі компаній її відсутність, а саме: не береться до уваги вплив факторів зовнішнього середовища; не відбувається стратегічний аналіз, безпосередньо аналіз бізнес-середовища, загроз і можливостей фірми на ринку; не реалізується оцінювання ступеня розвитку організації.

Розвиток виступає однією з головних категорій методологічної бази стратегічного розвитку підприємства. Дослідженню даного визначення було

присвячено безліч праць науковців у різних галузях знань. Наразі немає визначеного підходу до його трактування [23].

Таблиця 1.1

Обмеження щодо використання стратегічного управління на підприємстві та шляхи його подолання

№	Обмеження	Шляхи подолання
1.	Брак системного підходу щодо розробки стратегічного управління на фірмі	Використання системи подвійного керування: децентралізованих підрозділів і стратегічного рівня. Запровадження стратегічного контролінгу й контролю. Застосування стимулів до вивчення стратегічного управління. Розробка стратегічної поведінки
2.	Конкуренція у поточних та стратегічних видах функціонування з перевагою останніх	Розроблення системи стратегічних планів, в тому числі стратегічних бюджетів. «Захист» стратегічного функціонування з допомогою ряду соціально-економічних та плановоорганізаційних заходів
3.	Нестача надійних стратегічних даних для керування підприємством	Формування (зміцнення) аналітичних служб організації. Будівництво систем стратегічного контролінгу та моніторингу: внутрішнього і зовнішнього середовища
4.	Нестача у робітників навиків стратегічного керування	Характерне навчання кадрів управління, особливим чином вищого рівня, задля всестороннього забезпечення діяльності підприємства за стратегічного режиму. Підвищення кваліфікації та підготовка робітників до прийняття стратегічних рішень, і крім того їх використання й аналіз наслідків
5.	Опір змінам через «ліквідацію загроз» ОСУ, розподіл влади, прав, відповідальності і обов'язків, спосіб мислення та звичні ритуали, що наявні на фірмі	Розробка структури, яка має здатність змінюватись. Стратегічні рішення приймаються спільно. Керування опором. Впровадження стратегічної поведінки і мислення

Джерело: побудовано автором на основі [32; 54].

Вчена Раєвська О. В. під терміном «розвиток підприємства» визначає унікальний процес трансформації відкритої системи в часі та просторі, який можна охарактеризувати перманентною зміною базових завдань його існування способом створення нової дисипативної структури і переводом його до нового атрактуру (одна із альтернативних траєкторій розвитку фірми) функціонування. Схоже пояснення визначення «розвиток» дало можливість

здійснити ряд важливих теоретичних припущень [42]:

1. Розвиток окремої соціально-економічної системи (СЕС) будь-якого рівня ієрархії, у тому числі організації, є процесом динамічного змінювання глобальних завдань системи, що підтримують життєдіяльність СЕС протягом значного за тривалістю історичного періоду. Через це, у межах керування розвитком фірми варто говорити лише про стратегічний її контур.

2. Виокремлення глобальної мети розвитку являє собою результат діагностики внутрішніх граничних можливостей фірми, конкурентного зовнішнього національного і світового оточення, і крім того наявної парадигми розвитку споріднених (порівнянних за деякою ознакою) компаній. Вірний вибір глобальної мети передікає ефективність використання системи, через те, що вона стоїть на чолі цільової піраміди організації, формуючи цілі її діяльності.

3. Цілі діяльності компанії варто досліджувати як головний інструмент контуру регулювання керування розвитком системи. З поміттю своєчасного виправлення цілей функціонування підтримується атрактор розвитку компанії, що обумовлений вибором окресленої глобальної мети її розвитку. Відповідно до рамок системи керування розвитком підприємства цілі діяльності можуть мати оперативний, стратегічний і тактичний характер та являються інструментами блоку економічного керування.

4. Першочергові напрямки діяльності підприємства можуть мати зростаючу, спадаючу чи нейтральну (стагнаційну) направленість, що є, з однієї сторони, результатом загального впливу різних факторів життєдіяльності фірми, з іншого – джерелом протиріч як бази керування її розвитком.

5. Процеси розвитку СЕС та процеси її діяльності мають припущення щодо появи нових дисипативних структур. Організація досліджується як дисипативна структура, через те, що вона має дуальну природу: з одної сторони, виступає як система, яка є споживачем ресурсів, з іншого – як система, що допомагає створювати ресурси. У наслідок цього, відбувається

підтримка обміну інформацією, речовиною та енергією між підприємством і зовнішнім оточенням.

Згідно з думкою Пакрухіна А. П. та Гапоненко А. Л. «Розвиток – це рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення» [8].

Підводячи узагальнення проведених досліджень, слід виокремити деякі підходи до трактування визначення «розвиток» [22]:

– розвиток досліджується як сукупність змін, якісних, і кількісних, що мають за мету збільшення, ведуть до підняття науково-технічного рівня, якості керування, соціальної та економічної ефективності діяльності фірми;

– розвиток – це виокремлена у складі організації система, в якій об'єднуються інноваційні процеси, що призводять до якісних і кількісних змін в усіх функціональних сферах компанії, а також контури її керування на базі зворотних зв'язків, у яких вирішуються задачі тактичного і стратегічного управління й відбувається запуск механізмів самоорганізації оперативного управління розвитком;

– ґрунтуючись на моделі життєвого циклу підприємства, розвиток компанії розглядають як життєвий цикл, що має на увазі проходження переліку часових етапів та проходить наступні стадії розвитку фірми: народження, дитинства, отрочтва, ранньої зрілості, розквіту сил, повної зрілості, старіння, оновлення;

– розвиток вивчається в контексті гнучкості організації.

На мою думку, розвиток підприємства – являє собою сукупність процесів реалізації якісних і кількісних змін.

Головними джерелами розвитку відкритих систем являються: внутрішні протиріччя, що локалізуються та викликаються процесами самоорганізації системи; флуктуації зовнішнього середовища, що породжуються різними змінами оточення фірми та локалізуються за

допомогою механізмів негативного зворотного зв'язку [29].

Під час дослідження розвитку організації, слід розрізняти класи, типи, форми та види розвитку.

Слід зазначити існування наступних класів розвитку підприємства: стагнаційний, прогресивний та регресивний. Прогресивним розвитком є зміна якості системи від нижчого до вищого, або від менш виконаного до більш виконаного. Регресивна зміна системи має припущення щодо зменшення якісного рівня, деградацію компанії, швидкого скорочення її кількісних та якісних характеристик [42]. Стагнаційним розвитком є слабка чутливість організації до деструктивних і конструктивних впливів, наслідком якої є руйнування та ліквідація компанії.

Згідно з класами розвитку виокремлюють два його типи: еволюційний розвиток, що відрізняється поступовими якісними і кількісними змінами, та революційний розвиток – нестійкий, стрибкоподібний перехід між різними станами підприємства [11].

Науковцями виділені кілька форм розвитку фірми, у тому числі, інтенсивний та екстенсивний розвиток. Екстенсивний розвиток організації являє собою збільшення виробництва шляхом звичайного кількісного збільшення його факторів, іншими словами, зростання числа робітників без збільшення кваліфікації, застосування матеріальних ресурсів без покращення ефективності їхнього застосування, шляхом збільшення капіталовкладень без вдосконалення технологій. Інтенсивний шлях розвитку представляє собою збільшення виробництва шляхом більш раціонального застосування його факторів, або ж запровадження нових технологій, покращення його організації (нова структура управління, кооперації, господарських зв'язків і т.д.), вдосконалення застосування основних, оборотних фондів, прискорення їхньої амортизації, оборотності, збільшення кваліфікації робочої сили та удосконалення наукової організації праці [2].

Вчена Забродська Л. Д. розрізняла три форми розвитку: ринковий розвиток, який відтворює процес збільшення кола споживачів, клієнтів;

організаційний розвиток, що демонструє процес розвитку груп, індивідуума, , систем управління, сфер відповідальності, ініціатив тощо; діловий розвиток являє собою направлення ресурсів саме туди, де вони повинні гарантувати найбільший рівень конкурентоспроможності протягом максимально великого часового терміну [16].

Головними видами розвитку організації є наступні [42]:

- 1) конвергенційний (адаптивний), який вбирає як внутрішню, так і зовнішню адаптацію фірми до умов її функціонування, що змінюються;
- 2) дивергенційний (слабкоадаптивний) розвиток представляє собою складову частину еволюційного типу розвитку, проте відповідає класу регресивного розвитку, відзначається неспроможністю керівництва робити регулюючі адаптивні впливи на роботу фірми через брак чи відсутність певної ресурсної підтримки та потенціалу розвитку;
- 3) синхронізований розвиток обумовлений присутністю загального динамічного циклу розвитку організації;
- 4) десинхронізований розвиток являється протагоністом антогоністом синхронізованого розвитку та відзначається неузгодженістю ритму життєдіяльності компанії та зовнішнього середовища чи базових сфер життєвого циклу підприємства.

Науковиця Дунська А. Р. розрізняє наступні види розвитку організації [14]:

- 1) технічний (науково-технічний) розвиток – має спрямованість на вдосконалення якості продукту, технології, послуги шляхом запровадження техніко-технологічних новшеств;
- 2) ринковий розвиток – заключається у збільшенні ореалу клієнтів, розширенні частки ринку тощо;
- 3) організаційний розвиток – має орієнтацію на розвиток певного працівника, групи, покращення процесів й системи управління тощо.

Інноваційний характер притаманний кожному з цих аспектів розвитку,

саме тому можна запевняти, що головним елементом процесу розвитку організації є нововведення. Технічний розвиток ґрунтується на техніко-технологічних нововведеннях, організаційний й ринковий види розвитку в свою чергу мають за основу організаційно-управлінські нововведення [14].

На мою думку, у центрі окреслення видів розвитку вченою Дунською А. Р. знаходяться складові потенціалу фірми, а саме: виробничий, маркетинговий, організаційно-управлінський, трудовий, інноваційний. Певні науковці хоч і погоджуються із знаведеним розподілом, однак вважають за необхідне взяти до уваги не тільки вищезгадані елементи потенціалу фірми, але й фінансовий, майновий потенціал.

Окрім того, виділено також визначення «сталий розвиток підприємства», «організаційний розвиток», «керований розвиток підприємства». Під сталим розвитком підприємства вчений Погорєлов Ю. С. запропонував розуміти зумовлений впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та такий, що відзначається підвищенням його потенціалу. Керований розвиток підприємства – виокремлена у складі компанії система, у якій поєднано процеси реінжинірінгу і реструктуризації, інвестиційні та інноваційні процеси, що призводять до якісних та кількісних змін в усіх функціональних галузях фірми, і, крім того, контури управління на базі зворотніх зв'язків, де розв'язуються завдання тактичного і стратегічного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного керування розвитком [27].

Управління розвитком є реалізацією керованого розвитку.

Управління розвитком – це процес або підтримки компанії у плановому атракторі розвитку, або ж штучної зміни еволюційного напрямлення розвитку організації для досягнення найголовнішої цілі існування системи, що заключається у формуванні адекватного умовам, що доволіно змінюються, ступеня конкурентоспроможності і гарантування тривалої наявності фірми в економічному просторі світової або національної економіки [23].

Потреба в управлінні розвитком організацією з'являється у наступних

випадках [71]:

– докорінні зміни раніше вибраної тенденції розвитку компанії (напрямку шляху розвитку), що супроводжується непередбачуваним переходом в інший атрактор розвитку. Потрібні дії: перегляд орієнтирів розвитку організації, цілісна діагностика фірми з ціллю визначення реальних та потенційних ресурсів для дифузії фірми у новий ринковий простір та пристосування до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, які змінилися;

– відхилення від індикаторів розвитку організації (комплекс показників) у рамках існуючого атрактора розвитку. Потрібні дії: перегляд мети, задач діяльності компанії, що супроводжуються коректуванням ресурсів фірми та діагностичним аналізом;

– докорінна зміна вектора спадного розвитку організації на базі появи штучної точки біфуркації (значна зміна головного шляху розвитку). Потрібні дії: всестороння оцінка реальних та потенційних можливостей організації задля виходу з точки біфуркації, розроблення механізму керування кризами .

1.3. Механізм стратегічного управління розвитком організації на ринку

Механізм керування розвитком організацією є найбільш активною складовою системи управління, що обумовлює здатність цілеспрямованого розвитку фірми та являє собою сукупність [10]:

– засобів управління, що вбирають в себе важелі та інструменти, які відповідають орієнтирам, раніше окресленим наслідкам, критеріям оцінки та вибору, вимогам та обмеженням процесу розвитку фірми з урахуванням усіх стадій циклу її розвитку;

– економічних та організаційних методів управління, що являють собою технології, способи та прийоми приведення до дії і застосування засобів керування..

Головні функції управління розвитком організації зазначає Верба В. А. [3]:

- прогнозування (планування) – зазначення планових настанов, обрання завдань діяльності (тактика) та розвитку (стратегія), виокремлення засобів і шляхів реалізації планів;
- координування та організація – узгодження і створення процесів та факторів реалізації планів;
- активізація та стимулювання – розроблення стимулів та мотивів персоналу до ефективних й узгоджених дій;
- моніторинг – являється систематичним спостереженням за результатами роботи, їх аналіз, коригування планів, засобів та шляхів їхньої реалізації.

Циклічний характер даного процесу повинен гарантувати спадковість змін, які потрібні задля утримання організацією стійких конкурентних переваг та досягнення довгострокової прибутковості та неповторності як головних індикаторів успішного розвитку компанії у часі та просторі [6].

У контексті зазначеного раніше підходу відносно визначення природи розвитку системи та змістовного наповнення процесу керування ним, об'єктом управління розвитком організацією слід зважати на потенціал компанії.

Частіше всього суб'єктом управління розвитком є керівництво підприємства та його структурних підрозділів.

Система управління розвитком компанії наведена на рисунку 1.1.

В межах процесу керування розвитком підприємства застосовуються дві цілісні задачі: ліквідація диспропорцій, що з'являються у відхиленнях від планової поведінки організації в часі та просторі; відтворення диспропорцій (протиріч) як джерел для майбутнього поступального розвитку фірми. Одним з головних видів розвитку організації є стратегічний розвиток [5].

Стратегічний розвиток підприємства являється складним, багатоплановим та багатоаспектним явищем. Під час побудови механізмів стратегічного розвитку має бути застосований увесь інструментарій економічної науки, теорії розвитку і теорії стратегічного управління [17].

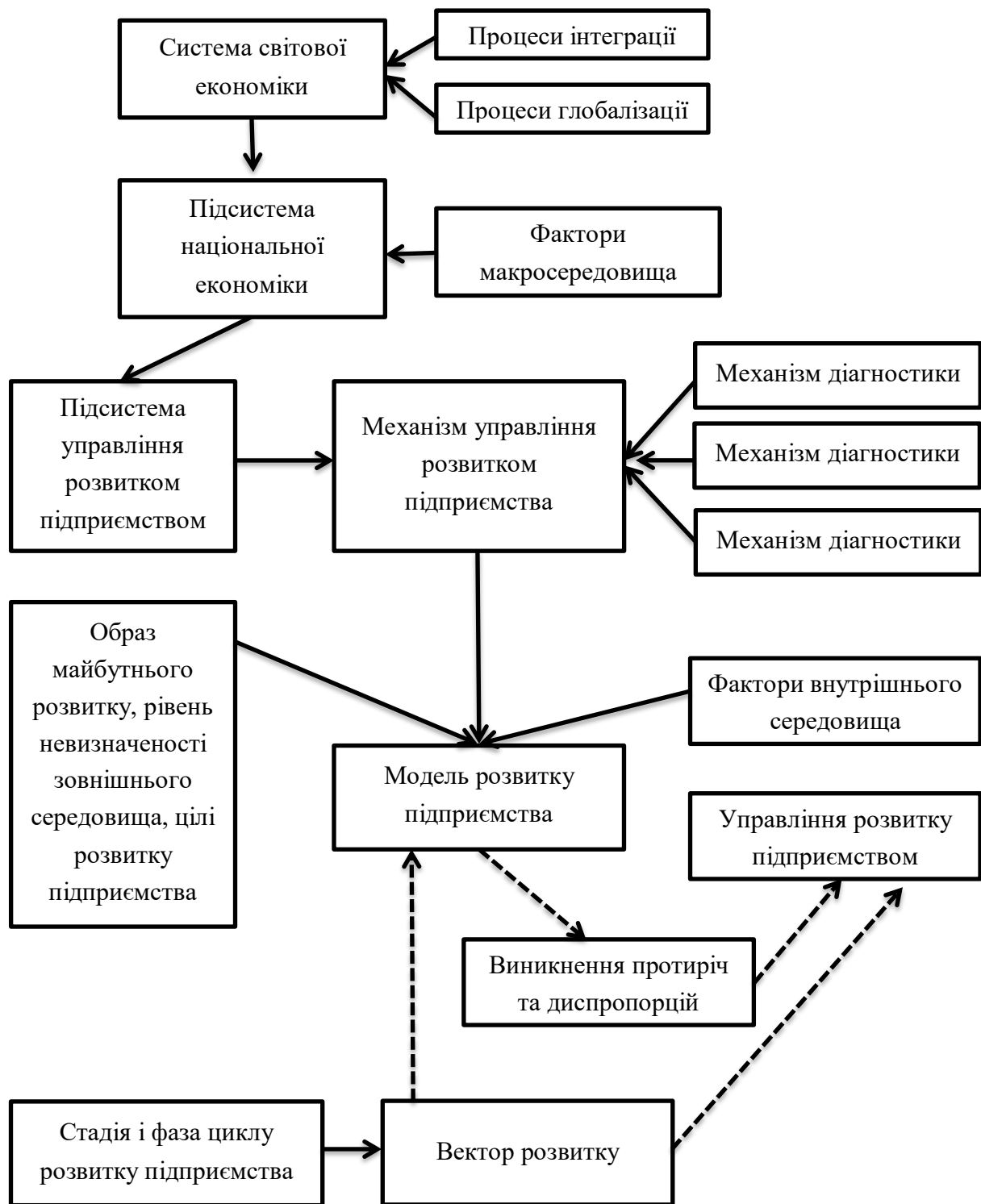


Рис. 1.1. Система управління розвитком підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [25].

Виокремлі елементи стратегічного розвитку представлені на рис. 1.2.

Найбільшою мірою стратегічний розвиток підприємства відповідає наповненню стратегії розвитку, бо дає можливість отримання уявлень про те,

як саме фірма здатна забезпечити досягнення окреслених стратегічних цілей, являється головною складовою стратегічного управління розвитком [30].



Рис. 1.2. Схема структурно-логічного аналізу категорії «стратегічний розвиток підприємства»

Джерело: побудовано автором на основі [43].

На мою думку, стратегічне управління розвитком підприємства являється динамічним процесом, який ґрунтується на застосуванні потенціалу підприємства, має орієнтир на отримання довгострокових переваг перед конкурентами на ринку при своєчасному вдосконаленні цілей діяльності (згідно зі змінами, що протікають у зовнішньому середовищі) через інноваційну спрямованість, збільшення обсягів виробництва, реструктуризацію компаній чи антикризове управління їхнім розвитком тощо.

Головний зміст стратегічного управління розвитком підприємства заключається у створенні потрібних умов задля якісно-кількісних перетворень та координації дій, направлених на попередження створення та

усунення протиріч, що з'являються як у внутрішньому середовищі компанії, так як наслідок її взаємодії із зовнішнім середовищем, включає в себе проходження певних етапів [6].

Процес стратегічного управління розвитком підприємства показаний на рисунку 1.3.

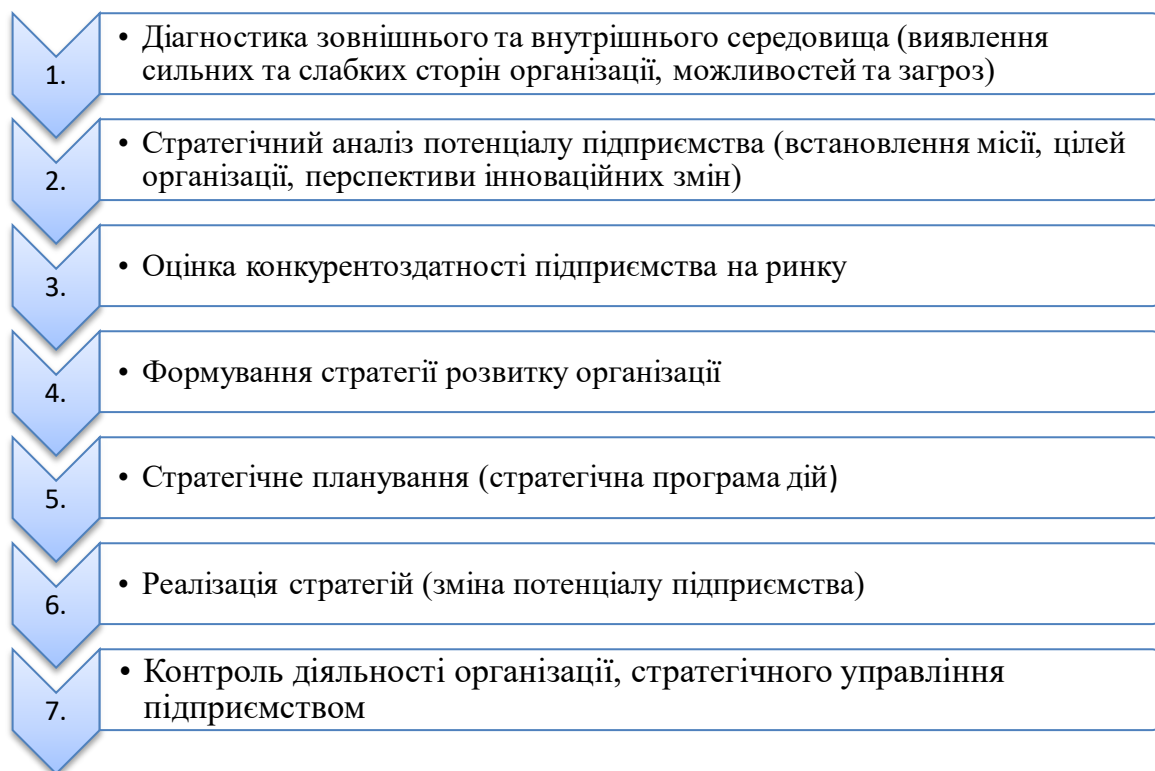


Рис. 1.3. Процес стратегічного управління розвитком підприємства
Джерело: розроблено автором на основі [43].

Задля того, аби досягнути потрібного результату, реалізуючи стратегічне управління розвитком підприємства, слід керуватися відповідними принципами. Зроблені дослідження дали змогу узагальнити принципи стратегічного управління розвитком [4]:

– принцип альтернативності структур: прояв процесу стратегічного розвитку підприємства відзначається не лише актуальними особливостями та структурою, але й значноювеликою кількістю альтернативних структур, що не демонструють себе у визначений момент часу;

– принцип існування функціонального зв'язку між обсягами ресурсів, що застосовуються на реалізацію зовнішніх функцій (продаж продукції /

послуг) та на внутрішній розвиток; між швидкістю оновлення ресурсів; між інтенсивністю їхнього застосування та результатами діяльності. Система управління стратегічним розвитком підприємства має бути відповідною до виробничої системи фірми. Заля гарантування ефективної діяльності стратегічний розвиток повинен мати прогресивний характер;

- принцип наявності підсистеми вдосконалювання й відтворення системи, яка розвивається, в складі організації. Стратегія розвитку має врахувати характерні умови зовнішнього середовища, через взаємодію з яким вона споживає та створює певні продукти;

- принцип врахування інформаційних особливостей, який демонструє як якісний, так і кількісний (прагматичний та семантичний) аспекти даних щодо принципів розвитку.

Дослідження складників методологічного базису стратегічного управління розвитком підприємства дало змогу здійснити узагальнення його моделі (рис. 1.4).

Базисом наведеної моделі є цілісний аналіз функціонування організації, а саме: потенціалу фірми у розрізі її елементів, стратегічний аналіз. Дуже важливим є врахування чиннику зовнішнього середовища, вплив якого на діяльність компанії є нестабільним й мінливим [1].

Надзвичайно важливим є оцінка й вибір індикаторів розвитку фірми. Їх прогнозування дає можливість обдуманно підійти до вибору стратегії розвитку компанії. Сукупність стратегій розвитку організації формує «стратегічний набір», іншими словами, систему стратегій різного типу, що відтворюють особливості розвитку та функціонування фірми, а також ступінь її конкурентоспроможності [63].

На мою думку, до «стратегічного набору» організації входять: першим чином, стратегії, що відносяться до основних підсистем бізнесу; по-друге, стратегії спеціалізованих видів функціонування; по-третє, сукупність методів керування змінами.

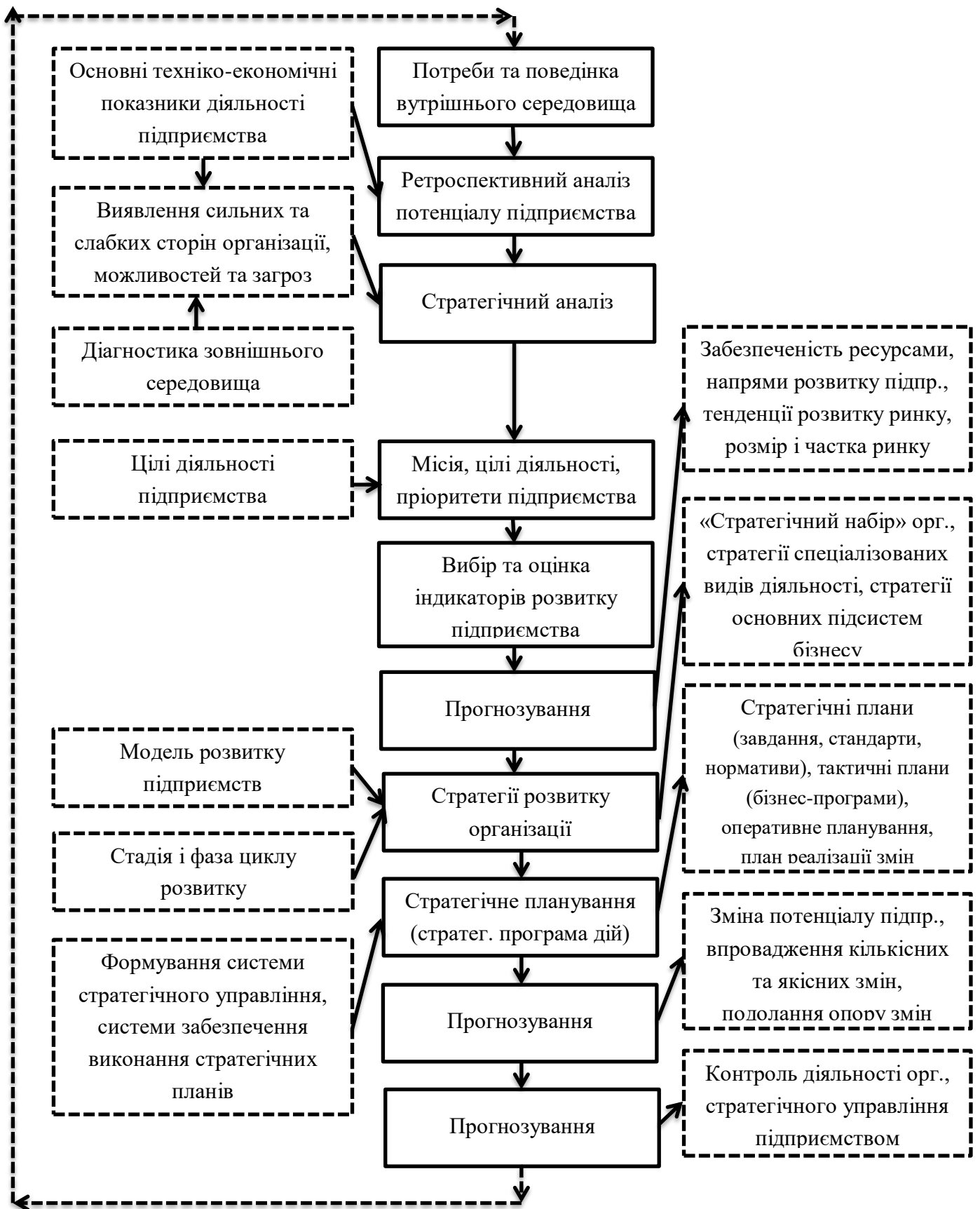


Рис. 1.4. Модель стратегічного управління розвитком підприємства
Джерело: побудовано автором на основі [1; 56]

Під час етапу планування реалізації стратегії важливим є реалізація планування стратегії із застосуванням стратегічних карт, вироблення бізнес-програм функціонування компанії та оперативне планування – з ціллю зв'язку між стратегією розвитку організації та її виробничою діяльністю [64].

Альтернативні методи вибору стратегій наведено в Додатку Г.

Досить непростим етапом впровадження стратегії є управління стратегічними змінами на фірмі, а саме: запровадження якісних й кількісних змін, усунення опору змін, вибір форми впровадження змін, методу керування змінами згідно зі стратегією розвитку [70].

Застосування стратегічного контролю має на увазі реалізацію дослідження нових проблем, аналіз короткострокових результатів, покращення стратегії розвитку згідно зі змінами у бізнес-середовищі, зміни стратегічної карти [33].

На мою думку, система реалізації стратегії має включати:

- приведення організації у відповідність до визначеної стратегії розвитку, що має потребу в узгодженні дій всіх бізнес-одиниць;
- керування змінами у контексті вибраної стратегії розвитку компанії;
- контроль за впровадженням стратегії;
- внесення певних змін (при необхідності) до стратегії розвитку.

Таким чином, описана модель дасть змогу врахувати максимально можливі чинники, які мають вплив на процес впровадження та розробки стратегії, мінімізувати можливі ризики.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи результати дослідження теоретичних засад стратегічного управління розвитком організації на ринку, сформулюємо такі висновки:

1) Під стратегічним управлінням слід розуміти динамічний процес, що ґрунтується на застосуванні потенціалу підприємства, має орієнтацію на отримання довгострокових переваг серед конкурентів на ринку при своєчасному виправленні цілей діяльності (згідно зі змінами, що протікають у зовнішньому середовищі) через шлях інноваційної спрямованості, збільшення обсягів господарювання, реструктуризацію підприємств чи антикризове управління.

Мета стратегічного управління заключається у побудові динамічної системи, що надавала можливість забезпечувати своєчасне окреслення цілей, місії та стратегій, розробку та реалізацію системи планів, забезпечуючи при цьому ж довгострокові переваги серед конкурентів організації.

2) За сучасних умов діяльності концепція стратегічного управління підприємством має реалізовуватись у відповідності до наступних принципів: самоорганізації; рефлексії; самовизначення; резервування ресурсів; диверсифікації; обмеженої раціональності; безупинної адаптації [40].

3) Розвиток підприємства – це сукупність процесів реалізації якісних й кількісних змін.

Головними джерелами розвитку відкритих систем являються: внутрішні протиріччя, що локалізуються та викликаються процесами самоорганізації системи; флуктуації зовнішнього середовища, що породжуються різними змінами оточення фірми та локалізуються за допомогою механізмів негативного зворотного зв'язку [29].

Під час дослідження розвитку організації, слід розрізняти класи, типи, форми та види розвитку.

4) Виділяють поняття «сталий розвиток підприємства», «керований розвиток підприємства», «організаційний розвиток». Реалізацією керованого

розвитку є управління розвитком.

5) Стратегічне управління розвитком підприємства являється динамічним процесом, який ґрунтується на застосуванні потенціалу підприємства, має орієнтир на отримання довгострокових переваг перед конкурентами на ринку при своєчасному вдосконаленні цілей діяльності (згідно зі змінами, що протікають у зовнішньому середовищі) через інноваційну спрямованість, збільшення обсягів виробництва, реструктуризацію компаній чи антикризове управління їхнім розвитком тощо.

Головний зміст стратегічного управління розвитком підприємства заключається у створенні потрібних умов задля якісно-кількісних перетворень та координації дій, направлених на попередження створення та усунення протиріч, що з'являються як у внутрішньому середовищі компанії, так як наслідок її взаємодії із зовнішнім середовищем, включає в себе проходження певних етапів [6].

б) Сукупність стратегій розвитку організації формує «стратегічний набір», іншими словами, систему стратегій різного типу, що відтворюють особливості розвитку та функціонування фірми, а також ступінь її конкурентоспроможності [63].

До «стратегічного набору» організації входять: першим чином, стратегії, що відносяться до основних підсистем бізнесу; по-друге, стратегії спеціалізованих видів функціонування; по-третє, сукупність методів керування змінами.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» НА РИНКУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Організація АТ «Креді Агріколь Банк» являється універсальним банком, власником якого є «Креді Агріколь Груп» (Франція), одна з найбільших фінансових груп світу (рис.2.1).

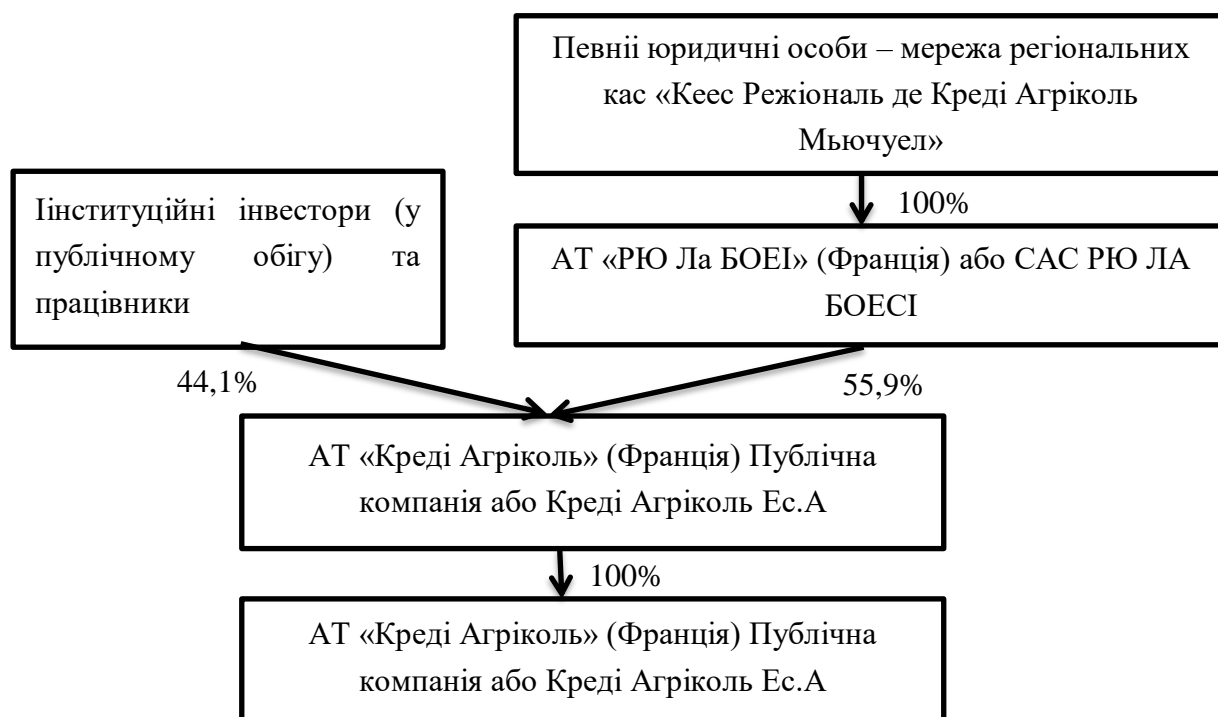


Рисунок 2.1. Зображення схеми структури власності АТ «Креді Агріколь Банк» на 01 січня 2021 року

Джерело: побудовано автором на основі [39].

На фінансовому ринку нашої країни банк працює з 1993 року та надає увесь перелік актуальних банківських послуг корпоративним та приватним споживачам. Відповідно до класифікації Національного банку України (НБУ) АТ «Креді Агріколь Банк» є членом групи великих українських банків [34].

У власній роботі АТ «Креді Агріколь Банк» керується Законами України (ЗУ) «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про акціонерні товариства», «Про банки і банківську діяльність», іншими словами

законодавством нашої країни, нормативно-правовими актами НБУ та своїм Статутом [36].

	Перелік послуг відповідно до ліцензії № 99-2 від 04.10.16 р.
→	Проведення неторговельних операції із валютними цінностями
→	Проведення операцій з готівковою, іноземною валютою та чеками, які реалізуються в касах та пунктах обміну іноземної валюти банків
→	Проведення операцій з готівковою іноземною валютою (купівля, продаж та обмін), які реалізуються в пунктах обміну іноземної валюти, що функціанують на основі укладених банками агентських договорів з юридичними особами-резидентами
→	Банк веде рахунки клієнтів (нерезидентів та резидентів) в іноземній валюті і клієнтів-нерезидентів в грошовій одиниці нашої країни
→	Банк веде кореспондентські рахунки банків (нерезидентів та резидентів) в іноземній валюті
→	Банк веде кореспондентські рахунки банків (нерезидентів) в гр. одиниці нашої країни
→	Банк веде кореспондентські рахунки в уповноважених банках нашої країни в іноземній валюті та проводить операції за ними
→	Відкриває кореспондентські рахунки в банках (нерезидентах) в іноземній валюті та проводить операції за ними
→	Залучає та розміщує іноземні валюти на валютному ринку нашої країни
→	Залучає та розміщує іноземну валюту на міжнародних ринках
→	Проводить торгівлю іноземною валютою на валютному ринку нашої країни (за винятком операцій із готівковою іноземною валютою та чеками, які здійснюються в касах й пунктах обміну іноземної валюти банків)
→	Проводить торгівлю іноземною валютою на міжнародних ринках
→	Проводить валютні операції на валютному ринку нашої країни, які належать до фінансових послуг згідно зі ст. 4 ЗУ «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» та не вказані в абзацах 2-17 розділів 2-гого Положення про порядок надання банкам і філіям іноземних банків генеральних ліцензій на здійснення валютних операцій, затвердженого постановою Правління НБУ від 15.08.2011р. № 281
→	Проводить валютні операції на міжнародних ринках, що належать до фінансових послуг відповідно до ст. 4 ЗУ «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» та не зазначені в абзацах 2-17 розділів 2-гого Положення про порядок надання банкам і філіям іноземних банків генеральних ліцензій на здійснення валютних операцій, затвердженого постановою Правління НБУ від 15.08.2011 р. № 281

Рисунок 2.2. Перелік банківських послуг, які надає АТ «Креді Агріколь Банк» відповідно до ліцензії № 99-2 від 04.10.2016 р.

Джерело: побудовано автором на основі [39].

На комерційних засадах банк проводить комплексне банківське

обслуговування організацій, підприємств, об'єднань всіх сфер економіки та форм власності і громадян, гарантуючи забезпечення пріоритетного обслуговування учасників АТ «Креді Агріколь Банк» [38].

Відповідно генеральній ліцензії № 99-2 від 04.10.2016 р. та доповненню до неї на здійснення валютних операцій АТ «Креді Агріколь Банк» має право проводити операції, які показані на рис. 2.2 [39].

Організаційна структура АТ «Креді Агріколь Банк» представлена схемою, яку можна побачити на рис. 2.3.



Рисунок 2.3. Схема організаційної структури АТ «Креді Агріколь Банк»

Джерело: побудовано автором на основі [39].

Система АТ «Креді Агріколь Банк» має дивізійну організаційну структуру, що складається із департаментів, управлінь у складі департаменту, самостійних управлінь. Голові Правління та Членам Правління підпорядковуються самостійні структурні підрозділи [39].

Ревізійна комісія АТ «Креді Агріколь Банк» є підзвітною Загальним зборам акціонерів та проводить контроль за фінансово-господарською діяльністю банку [39].

Підрозділ внутрішнього аудиту підпорядковується функціонально Наглядовій Раді Банку, а у питаннях оперативного керування – Голові Правління Банку [39].

Організаційна структура АТ «Креді Агріколь Банк» містить наступні структурні підрозділи: Головний Банк та Філії [39].

Філії комерційних банків можна відкривати зі згоди територіального управління НБУ за місцем положенням головного банку, за підстав, що зазначені в положенні НБУ «Про порядок створення і реєстрації комерційних банків» [38].

Організаційна структура Головного банку описана Положенням про організацію Головного банку АТ «Креді Агріколь Банк», що визначає завдання його підрозділів, відносини між ними та управління структурними підрозділами [39].

Відповідно до вимог ЗУ «Про банки і банківську діяльність» у структурі АТ «Креді Агріколь Банк» працюють два комітети: Комітет управління активами, пасивами і тарифів та Кредитний комітет [39].

АТ «Креді Агріколь Банк» має широку регіональну мережу із 160 відділень, що дислакуються по всій території нашої країни. У цілому, мережа є об'єднаною у п'ять макрорегіонів: Західний, Центральний, Південно-Східний, Східний та Південний [39].

Банк, крім того, являється партнером об'єднаної банкоматної мережі «АТМОСфера», що налічує більше 4000 банкоматів 28 провідних банків у країні, і також має власну мережу зі 314 АТМ [39].

Відповідно до рейтингів FITCH АТ «Креді Агріколь Банк» являється надійним та має високу ділову репутацію у нашій країні. Банк має довіру 450 000 приватних і 30 000 корпоративних клієнтами, до них відносять як малий та середній бізнес, так і великі підприємства України й міжнародні компанії.

За допомогою універсальної клієнтоорієнтованої моделі роздрібного банку, опираючись на співпрацю між пов'язаними бізнеслініями та роздрібним бізнесом, група Креді Агріколь надає підтримку проектам своїх клієнтів у Франції та у всьому світу: нерухомість, страхування, споживче фінансування, управління активами, платежі, факторинг і лізинг, інвестиційний та корпоративний банкінг [39].

Наразі послуги АТ «Креді Агріколь Банк» використовують усі категорії населення, що пояснює провідну позицію банку на ринку роздрібних банківських послуг країни. Банк зосередив власні зусилля на досягненні вигідних і сприятливих умов роботи з клієнтами, розширенні спектру банківських послуг, підвищенні своєї частки присутності на ринку продуктів та послуг [39].

Дослідження фінансового-господарської діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» було проведено на базі всестороннього аналізу його фінансової звітності, дані щодо якої були взяті на офіційному сайті банку (Додатки Г і Д).

Першочергово проаналізуємо зміни, що відбулись з активами АТ «Креді Агріколь Банк» (табл.2.1).

Бачимо, що у 3 кв. 2021 року порівняно з 2020 роком відбулося зменшення грошових коштів та їх еквівалентів (- 316551 тис.грн.), коштів у банках (- 2072736 тис.грн.). Проте, відбулося зростання кредитів клієнтам (7200257 тис.грн.) та інвестицій для продажу (412592 тис.грн.)

Лише на 21175 тис.грн. зросли основні засоби та нематеріальні активи у 2021 році у порівнянні з 2020 роком [34].

Згідно з рис. 2.4 загальні активи у 3 кв. 2021 року склали 55653197 тис.грн., що на 5293152 більше ніж у 2020 році та на 22864501 більше ніж у 2018 році.

Інвестиційна нерухомість АТ за останній рік зменшилась на 65 тис.грн, також за увесь період аналізу спостерігається її значне зменшення.

**Динаміка активів АТ «Креді Агріколь Банк» за 2018 – 3 кв. 2021 роки,
тис. грн.**

Показник	Роки				Відхилення		
	2018	2019	2020	3 кв. 2021	2019/2018	2020/2019	3 кв. 2021/2020
Грошові кошти та їх еквіваленти	8217346	6873541	13096793	12780242	-1343805	6223252	-316551
Кредити та заборгованість банків	1090865	2485102	4561726	2488990	1394237	2076624	-2072736
Кредити та заборгованість клієнтів	21686097	23223940	27779293	34979550	1537843	4555353	7200257
Інвестиції в цінні папери	999536	1457831	3593129	4005721	458295	2135298	412592
Похідні фінансові активи	47243	49078	7008	32396	1835	-42070	25388
Інвестиційна нерухомість	5321	6161	3109	3044	840	-3052	-65
Відстрочений податковий актив	16142	-	27095	20520	-	-	-6575
Основні засоби та нематер. активи	623606	892406	1002932	1024107	268800	110526	21175
Активи з права користування	-	130262	139378	146776	-	9116	7398
Інші фінансові та нефінансові активи	94017	182538	142064	171546	88521	-40474	29482
Необоротні активи, утримувані для продажу	8523	955	7518	305	-7568	6563	-7213
Всього активів	32788696	35301814	50360045	55653197	2513118	15058231	5293152

Джерело: складено автором на основі [39]

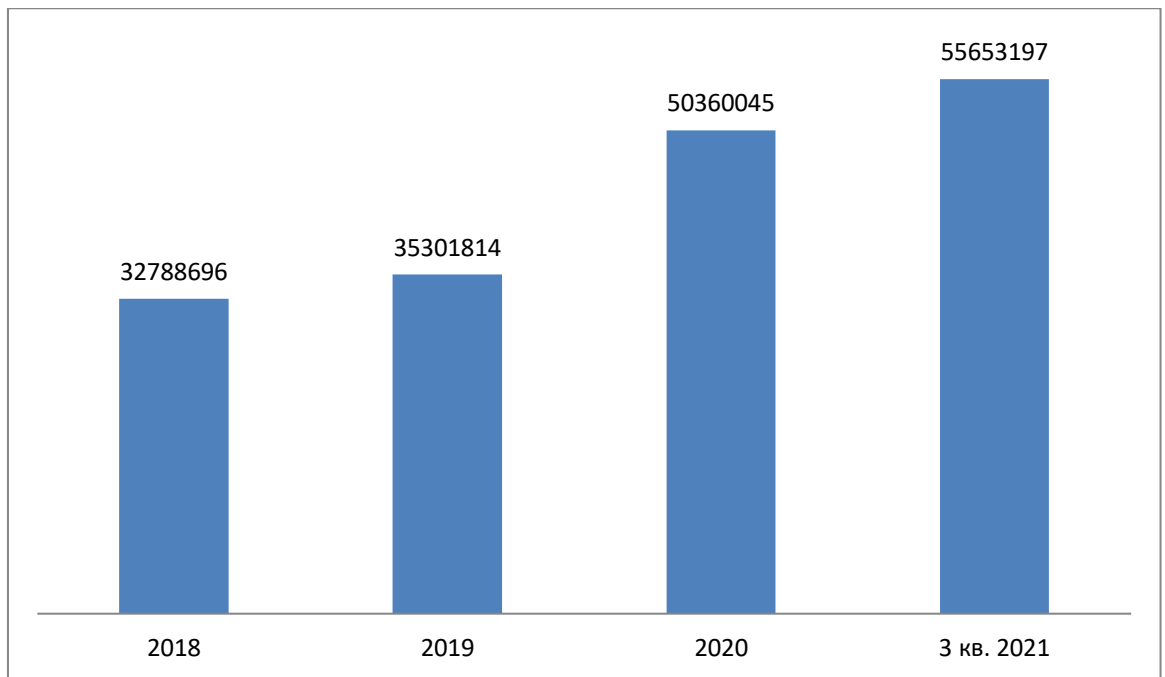


Рисунок 2.4. Динаміка активів АТ «Креді Агріколь Банк» за 2018 – 3 кв. 2021 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [39]

Спостерігаємо твідчутне зростанні інших активів – на 29482 тис.грн., похідних фінансових активів – 25388 тис. грн. за останні три квартали.

Крім того, можна побачити значне зменшення відстрочених активів з податку на прибуток – на 6575 тис.грн., необоротних активів, утримуваних для продажу – 7213 тис. грн.

Наступним кроком має стати проведення аналізу змін, що відбулися у структурі пасивів балансу АТ «Креді Агріколь Банк» (табл. 2.2).

Отже, бачимо, що за аналізований період часу спостерігалась тенденція до підвищення загальних пасивів: у 2019 році вони збільшилися на 2513118 тис. грн. у порівнянні з попереднім 2018 роком, у 2020 році вони зросли ще на 15328231 тис. грн. Станом на 3 кв. 2021 року загальні пасиви зросли на 5023152 тис. грн у порівнянні з 2020 роком.

З табл. 2.2 видно, що за 2020 – 3 кв. 2021 року зобов'язання банку зросли на 5189496 тис. грн., а власний капітал збільшився за цей період на 103656 тис. грн.

**Динаміка пасивів АТ «Креді Агріколь Банк» за 2018 – 3 кв. 2021 роки,
тис. грн.**

Показник	Питом вага, %				Відхилення		
	2018	2019	2020	3 кв. 2021	2019/2018	2020/2019	3 кв. 2021/2020
Зобов'язання	28587448	30145948	44259303	49448799	1558500	14113355	5189496
Власний капітал	4201248	5155866	6100742	6204398	954618	944876	103656
Всього пасивів	32788696	35301814	50630045	55653197	2513118	15328231	5023152

Джерело: складено автором на основі [39]

У загальній структурі пасивів банку найбільшу частину займають його зобов'язання. Проте, слід зазначити, що протягом останніх чотирьох років можна відслідкувати поступове скорочення питомої ваги зобов'язань та зростання питомої ваги власного капіталу АТ «Креді Агріколь Банк» у загальній структурі його пасивів.

Тепер слід розглянути зміни капіталу за аналізований період часу (табл. 2.3).

Можемо спостерігати, що протягом останніх років в емісійному доході (405075 тис.грн.), акціонерному капіталі (6186023 тис.грн.) й іншому додатковому капіталі (1236294 тис.грн.) зміни не відбулися.

За досліджуваний період часу збільшився резерв переоцінки інвестицій на 35071 тис.грн., що оцінюються за допомогою справедливої вартості.

Узагальнюючи результати оцінювання фінансових результатів АТ «Креді Агріколь Банк», варто наголосити, що за аналізований період банк працював прибутково. За час аналізу значним чином було покращено структуру витрат і доходів банку, що є свідченням виваженої політики його менеджменту у сфері управління витратами і тарифної політики [36].

Головні коефіцієнти, що описують фінансову стійкість АТ «Креді Агріколь Банк», представлено у таблиці 2.4.

Коефіцієнт надійності, що описує стан залежності банку від залучених коштів, за досліджуваний період часу мав тенденцію до збільшення [24].

Однак станом на 3 кв. 2021 року значення цього показника складало 0,064, що дорівнює значенню показника 2018 року. Така динаміка свідчить про зниження рівня надійності банку [46].

Таблиця 2.3

Структура та динаміка капіталу АТ «Креді Агріколь Банк» за 2018 – 3 кв. 2021 роки, тис. грн.

Показник	Питом вага, %				Відхилення		
	2018	2019	2020	3 кв. 2021	2019/2018	2020/2019	3 кв. 2021/2020
Акціонерний капітал	6186023	6186023	6186023	6186023	-	-	-
Емісійний дохід	405075	405075	405075	405075	-	-	-
Інший додатковий капітал	1236294	1236294	1236294	1236294	-	-	-
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю	(6027)	(45483)	29629	29044	- 39456	75112	35071
Накопичений дефіцит	(6175125)	(5221001)	(4614579)	(3075474)	954124	606422	3099651

Джерело: складено автором на основі [39]

Розкриває здатність банку залучати кошти на фінансовому ринку саме коефіцієнт фінансового важеля, що, за аналізований час збільшився на 4,586. З цього можна зробити висновок про здатність банку залучати кошти на фінансовому ринку та стабільну активність, що має позитивний вплив на структуру його ресурсної бази [46].

Розкриття достатності сформованого капіталу у покритті та активізації різних ризиків відбувається через коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів. Його задовільне значення – не менше 10% (0,1) і досліджуваний банк не дотримується даного показника, так на 3 кв 2021 р. на 1 тис. грн. активів припадає 0,06 тис. грн., іншими словами, спостерігаємо скорочення, що зменшує рівень надійності банку [48].

**Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Креді Агріколь Банк» за
2018 – 3 кв. 2021 роки**

Показник	Питом вага, %				Відхилення		
	2018	2019	2020	3 кв. 2021	2019/2018	2020/2019	3 кв. 2021/2020
Коефіцієнт надійності	0,064	0,067	0,112	0,064	0,003	0,045	-
Коефіцієнт фінансового важеля	11,043	15,016	8,914	15,629	3,973	-6,102	4,586
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	0,057	0,062	0,101	0,060	0,005	0,039	0,003
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	0,829	0,993	0,557	0,810	0,164	-0,436	-0,019
Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу	29,041	28,073	12,824	23,764	-0,968	-15,249	-5,277
Коефіцієнт захищеності дохідних активів	-0,078	-0,078	-0,164	-0,071	-	-0,086	0,007

Джерело: складено автором на основі [39] та розрахунків

Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу показує ступінь покриття активів статутним капіталом [44]. Станом на 3 кв 2021 р. він зменшився на 5,277 пп. і складає 23,764, даний показник є свідченням про зменшення спроможності банку до захисту клієнтів від наявних ризиків функціонування [34].

В таблиці 2.5. здійснено згрупування значень показників, що описують ліквідність АТ «Креді Агріколь Банк».

Отже, здійснивши аналіз фінансової звітності, показників фінансової стійкості, ліквідності й ділової активності банку можемо зробити висновок,

що банк за 2018 – 3 кв. 2021 року проводив помірну ділову активність, однак, був здатний раціонально та ефективно розміщувати залучені кошти. Свідченням цього є розширення діяльності отримання прибутку та отримання прибутку [34].

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності АТ «Креді Агріколь Банк» за 2018 – 3 кв. 2021 року

Показник	Питом вага, %				Відхилення		
	2018	2019	2020	3 кв. 2021	2019/2018	2020/2019	3 кв. 2021/2020
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,1	0,10	0,09	0,17	0	-0,01	0,07
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,36	0,38	0,36	0,34	0,02	-0,02	-0,02
Коефіцієнт короткострокової ліквідності	2,01	2,12	1,99	1,37	0,11	-0,13	-0,64
Коефіцієнт співвідношення високоліквідних активів до дохідних активів	0,11	0,17	0,00	0,12	0,164	-0,17	0,01
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,02	1,07	1,00	1,11	-0,968	-0,07	0,09

Джерело: складено автором на основі [39] та розрахунків

2.2. Аналіз банківського ринку України

На початку 2022 року, до початку військових подій в Україні, на нашу країну чекали нові рекорди щодо вартості на енергоносії, геополітична невизначеність, третій рік пандемії коронавірусу та початок практичної реалізації нових глобальних сенсів стосовно екологічної політики. Усе це повинно було відбуватися на тлі технологічної революції в банківській справі [45].

Сумарний вплив цих чинників вимагав від банків чималих зусиль, аби довести, що фінансові установи можуть вести здорову діяльність у нездорових умовах. Збільшення регулятивних вимог до капіталу на тлі зростання ризиків інвестування в Україну робили цей виклик ще більш вагомим.

Станом на лютий 2022 року найвищі оцінки за рейтингом Mind отримали великі організації, що належать іноземним банківським групам чи отримують підтримку від західних держав: Укрсиббанк, Райффайзен банк Аваль, «ІНГ Україна», Сіті банк, «Креді Агріколь» та «ОТП». Вперше, з часу націоналізації значний бал у рейтингу в 4,5 зірки отримав державний ПриватБанк.

Ще два державні українські банки також отримали високі 4 зірки: УкрЕксімбанк та УкрГазбанк.

Серед аутсайдерів – РВС Банк, російський Промінвестбанк, а також невеликі українські банки з напівпрозорою структурою власності та слабкими фінансовими показниками: РАДА Банк, МТБ, Банк Дніпро, Банк Інвестицій та Заощаджень, Мегабанк, банк «Січ» й Індустріалбанк [34].

Українські економісти рекомендували співпрацювати з такими установами у виняткових випадках, коли це виправдано галузевою специфікою, наявністю ділових зв'язків або ж для залучення коштів у бізнес.

Спрямування реформ без достатнього урахування ринкових умов може зробити ціну удосконалень неприйнятною. Приміром, корисність оздоровлення фінсистеми шляхом скорочення кількості банків підзвітних наполовину є більш ніж дискусійною. Разом з тим, ігноруючи проблему хвороби банків можна наразити на небезпеку не лише сторонні економічні суб'єкти, але й публічні фінанси. Все це, зрештою, несе найбільшу небезпеку – втрату довіри до центробанку [48].

Експерти Growford Institute вважали, що відірваність політики НБУ від реалій української економіки, його неприродна схильність здійснювати політику в інтересах міжнародних кредиторів, а також надчутливість до

інтересів банківського бізнесу знижують суспільну довіру до цього важливого інституту» (збанкрутілі банки винні НБУ – 39,4 млрд грн, Фонду гарантування – 97,8 млрд грн) [38].

Згідно меморандуму України, спрямованому до МВФ у листопаді 2021, пріоритетами дій грошової влади у 2022 році мали бути, зокрема, подальше посилення вимог до капіталу банків, зменшення обсягу старих непрацюючих кредитів та повернення активів банків, виведених з ринку.

З січня 2022 НБУ запровадив покриття капіталом операційного ризику у розмірі 50% розрахункового розміру зі збільшенням до 100% з січня 2023. Вимоги збільшили з огляду на нові можливості для шахрайства внаслідок переведення бізнесу в онлайн. Також потребували покриття й ризику помилок через людський фактор [57].

Було підвищено вирахування з капіталу вартості непрофільних активів (з 25% до 50%). НБУ спонукало банки прискорити продажі, але кому продавати в кризових умовах не уточнювало. Сума неліквідних активів за десять місяців 2021 року скоротилася лише на 2,5 млрд грн, до 17,3 млрд грн.

У I кварталі 2022 року мав бути затверджений графік запровадження вимог до буферів капіталу. Банки повинні були б до 1 січня 2023 року сформувати половину розміру буфера консервації капіталу та буфер системної важливості. Обидва буфери мали б бути сформовані у повному розмірі до 1 січня 2024 року. Крім того, з 1 квітня 2022 року мав збільшитися норматив коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR) з 90% до 100% [34].

Також в межах імплементації вимог європейського законодавства Нацбанк встановив вимоги до розрахунку банками мінімального розміру ринкового ризику. Але впливати ці розрахунки на нормативи достатності капіталу почали б лише з 1 січня 2023 року.

Ставка за новими гривневими кредитами фізосіб на початок 2022 року складала 32%. Спред між ставками за незабезпеченими кредитами та вартістю фондування вийшов на рекордний рівень. При цьому рівень

процентних ставок за споживчими кредитами не визначав попит населення, що дозволяло тримати ставки на високому рівні [44].

За таких умов до сектору стали надходити інвестиції: темпи роздрібного кредитування у гривні виросли на 37% в річному вимірі. Проте у Нацбанку вважали, що боргове навантаження на населення все ще низьке, і є простір для вкладень: обсяги споживчого кредитування могли б зрости до 10% ВВП з менш ніж 5% ВВП [48].

Разом з тим конкуренція в сегменті була запекла, що розмивало кордони стандартів кредитування. За сприятливих умов модель працювала, але коли прогноз ВВП погіршують щокварталу, ризики зростають – ріст безробіття та скорочення доходів населення не сприяють ритмічному погашенню позик. Хвилювань Нацбанку додавали підозри у викривленні інформації у звітності – існувала істотна неоднорідність показників формування резервів у банках, найбільш активних у споживчому кредитуванні.

Через це центробанк оголосив, що з 1 січня ваги ризику за незабезпеченими споживчими кредитами зростуть з 125% до 150%. Тобто на кожні 10 грн такого кредиту банки повинні тримати 1,5 грн регулятивного капіталу [45].

Таке рішення українські експерти вважали логічним, проте, все ж зауважували, що пошук капіталу може ускладнитись в умовах, коли зовнішні ринки закрилися для України на невизначений термін, а перетік відповідних клієнтів до небанківських фінустанов має певний потенціал.

У той же час, в аналітичному центрі НоСЕП підраховали, що показник кредитного портфеля до ВВП продовжив знижуватися приблизно до 20,2% ВВП за 11 місяців 2021 року, що втричі менше, ніж у 2013 році (60% ВВП) [38].

Заступник голови Ради НБУ Василь Фурман вважав, що частка працюючих кредитів у ВВП взагалі залишалась на рівні близько 14% – найнижчому у світі показнику серед країн ЕМ.

На початку лютого 2022 року НБУ склав нові економічні прогнози на 2022 рік (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оновлені макропрогнози НБУ на 2022 рік

№	Показник	поточний прогноз	попередній прогноз
1.	ВВП країн – основних торговельних партнерів України, %	3,9	3,5
2.	світова ціна нафти, Brent, \$/бар. (у сер. за рік)	74,3	67,1
3.	світова ціна на газ, Netherlands TTF, \$/1000m ³ (у сер. за рік)	856,3	475,1
4.	світова ціна на сталь, Steel Billet Exp FOB Ukraine, \$/т (у сер. за рік)	562,1	562,1
5.	світова ціна на пшеницю, No.1 Hard Red Winter, ordinary protein, Kansas City, \$/т (у сер. за рік)	277,5	260,0
6.	ВВП України, %	3,4	3,8
7.	дефлятор ВВП, %	11,0	6,7
8.	споживча інфляція, %	7,7	5,0
9.	платіжний баланс, \$ млрд	-1,9	-0,9
10.	поточний рахунок платіжного балансу, \$ млрд	-7,6	-5,7
11.	безробіття, %	9,1	8,6
12.	грошова база, %	13,5	8,2
13.	грошова маса, %	11,7	12,5

Джерело: побудовано автором на основі [34]

Раніше Нацбанк оголосив, що підвищить у лютому на 2 в. п. норматив обов'язкових резервів за поточними рахунками в гривні (до 2%), а також за коштами в іноземній валюті (до 12%). Проте за оцінкою самого НБУ, це рішення коштувало б банкам лише 25 млрд грн. Для порівняння – у січні середній залишок зайвих коштів банків, вкладених у депозитні сертифікати НБУ, складав понад 174 млрд грн [57].

Тому Нацбанк додатково оголосив, що у березні мало бути розглянуто питання щодо запровадження інших заходів паралельно з можливим черговим підвищенням облікової ставки.

Слід зазначити, що сукупний прибуток банківської системи за 2021 рік сягнув рекордних 77,5 млрд грн.

НБУ радило спрямувати ці кошти на поповнення капіталу, а додатковим ресурсом для виконання зростаючих вимог до капіталу вбачало введення кредитування за плаваючими ставками, підвищення операційної ефективності та скорочення мереж. Мережа банків скоротилася у 2021 році на 449 відділень, до 6700. Зараз складно повірити, що на початок 2014 року в країні працювало понад 19 000 структурних підрозділів банків. Економія від такого скорочення частково витрачається на ІТ-модернізацію [44].

Українська конкуренція у банківському секторі має свою специфіку. Половину ринку ділять між собою держбанки, в арсеналі яких потенційний доступ до бюджетних ресурсів, поблажливість центробанку та щедрість власника. З появою Укрпошта Банку їх частка і вплив зростуть ще більше.

На іншому боці все агресивніше діють електронні банки. На додачу до monobank, izibank, O.Bank, Fairo, NEOBANK, «Власний Рахунок» можуть з'явитися й інші подібні проекти. Зокрема, планувався вихід на український ринок британський Revolut та казахський Kaspi. Звичайні банки також прагнуть залучитися до цього руху: Альфа-Банк Україна вивів на ринок послугу купівлі акцій через цифровий банк Sense SuperApp, а ПриватБанк планує це зробити. Але очевидно грошей на такі недешеві інновації вистачить не у всіх [36].

З іншого боку, поки що переваги є й в класичній бізнес-моделі: зникнення зв'язку чи електроенергії, або викрадення персональних даних не виглядає чимось неможливим з урахуванням потужних хакерських атак.

Минулого року стало відомо про купівлю Dragon Capital Юнекс Банку (неофіційні оцінки угоди – біля \$10 млн), ПУМБом – Ідея Банку (майже \$50 млн), казахським Kaspi БТА Банку (близько \$10 млн), Банком Кредит Дніпро – ПінБанку, Укрпоштою – Альпарі Банку (приблизно \$10 млн), грузинським ТВС Bank – Піреус Банку (біля \$10 млн). Завершення декількох угод з цього переліку – перспектива 2022 року [38].

Крім того, російський власник МРБ (раніше – Сбербанк) у 2021 році анонсував продаж свого активу в Україні. Схожа ситуація з

Промінвестбанком, але санкції РНБО загальмували розвиток подій.

Не зникають з обговорення й ідеї створення нових держбанків. У Центрі Розумкова вважають, що з метою усунення перешкод до сталого фінансування в Україні, необхідно застосувати системний, узгоджений та скоординований підхід: створити держбанк сталих інвестицій для підтримки інвестицій у сталу інфраструктуру, який виступатиме каталізатором накопичення інвестицій приватним сектором [57].

Одночасно НБУ вдається до прямого управління комерційними банками, використовуючи нещодавно отримані важелі. На вимогу регулятора вже було відсторонено керівництво Промінвестбанку та Мегабанку.

Центробанк також продовжує розробку ідеї створення спеціалізованого фінансового суду. У 2021 році мова йшла про понад 130 000 судових спорів: розмір заборгованості, що є предметом судових спорів з позичальниками, становить 144 млрд грн, вкладниками – понад 18 млрд грн, інвесторами – 81 млн грн [36].

У другому півріччі 2021 року кількість банків, до яких застосовувалися заходи впливу відчутно зросла (табл. 2.7). Зокрема, у грудні НБУ застосував до двох банків заходи впливу за порушення у сфері протидії відмиванню злочинних доходів, а також валютного нагляду.

На додачу норматив найбільшого розміру кредитного ризику на одного контрагента (норматив Н7, не більше 25%) станом на 1 січня 2022 року порушували Промінвестбанк (83,88%), Індустріалбанк (45,15%) та Ощадбанк (27,46%) [36].

Норматив ризику загальної довгої відкритої валютної позиції (норматив Л13-1, не більше 15%) порушували Ощадбанк (134,2%), Промінвестбанк (68,3%), ПриватБанк (86,46%) та Індустріалбанк (16,44%).

Проте ще більш актуальними є результати стрес-тестування. У НБУ визнають, що навіть з урахуванням погоджених програм реструктуризації/капіталізації банків станом на початок грудня-2021, норматив достатності основного капіталу п'яти банків перебував нижче

необхідного рівня [44].

Таблиця 2.7

Заходи впливу за порушення у сфері протидії відмиванню доходів та валютного нагляду у 2021 році

Місяць	Назва банків
Грудень	Айбокс Банк, Банк Альянс
Листопад	А – Банк, Акордбанк
Жовтень	БТА Банк, Сбербанк
Вересень	Айбокс Банк, Індустріалбанк
Серпень	РВС Банк
Липень	-
Червень	-
Травень	-
Квітень	Укрсиббанк
Березень	-
Лютий	-
Січень	-

Джерело: побудовано автором на основі [34]

Варто зазначити, що одним з базових припущень несприятливого сценарію стрес-тестування було досягнення інфляцією рівня 8,6% у 2021 році та 7,5% у 2022 році, що на сьогоднішній день виглядає досить нереалістично.

Стрес-тестування у 2022 році мають пройти 22 банки, щодо яких є підозри., тобто ті фінустанови, які за результатами останніх двох оцінок стійкості мали підвищені необхідні рівні достатності капіталу або ж потрапили до списку вперше [46].

Крім того, НБУ у 2022 році планував проведення інспекційних перевірок у 35 банках. Зокрема, у I кварталі перевірки мали відбутися в Універсал Банку, Таскомбанку, ОТП Банку, Кристалбанку, РВС Банку, КІБ, Банку 3/4, та у Банку Портал [46].

Нацбанк також планував проведення перевірок шістьох об'єктів нагляду (оверсайту) стосовно дотримання ними вимог законодавства з питань діяльності платіжних систем.

За оцінкою керуючого партнера міжнародної інвестиційної компанії Millstone&Co Михайла Жернова, минулого року мультиплікатори угод з

купівлі банків зросли з 1,1-1,2 від їхнього капіталу до 1,5 і вище, але підвищення Нацбанком вимог до капіталу банків та геополітичні ризики повертають це співвідношення до рівня близько 1 капіталу [73].

Заступник голови Нацбанку Ярослав Матузка у грудні 2021, зазначив, що банківська система – на фінальному етапі очищення, і зараз ми вже спостерігаємо не вихід банків з ринку, а злиття. Також, що Нацбанк хоче бачити здорову стабільну банківську систему і наразі має ніякого цільового показника кількості банків.

Незважаючи на все це, за оцінками представників фінустанов, у наступні 12 місяців обсяги кредитування мали б зростати, а якість кредитного портфеля поліпшуватися. Банки також очікували у I кварталі 2022 року припливу коштів від корпоративних клієнтів та не прогнозували зростання обсягів фондування від населення: вартість залучень у цілому мала дещо підвищитися.

Паралельно банки та НБУ розробляли протоколи своєї діяльності на випадок війни [48].

В постанові НБУ йшлося про те, що за умов «особливого періоду» можна буде проводити міжбанківські перекази у гривні зп допомоги системи електронних платежів (СЕП). Це не унікальна система: раніше СЕП обслуговувала 96% міжбанківських переказів України.

Згідно з законом «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» особливий період настає за умов оголошення мобілізації, воєнного стану та воєнного часу. Однак, за умови мобілізації або воєнного стану грошові перекази буде здатна здійснювати лише певна кількість банків. Їх перелік буде визначати НБУ.

НБУ мав план щодо обмеження чи заборони безготівкових розрахунків, за умов оголошення мобілізації, а в деяких районах – військовий стан. Це відносилось б до банків, які мають реєстрацію на територіях, яких торкатиметься оголошення військового стану [48].

Якщо ж воєнний стан буде оголошено на всій території країни, то

безготівкові перекази також могли б проводити тільки визначені регулятором банки.

Крім того, в постанові йшлося про те, НБУ може в особливий період обмежити зняття готівки із рахунків компаній, населення і ФОПів. Основне завдання банків у такий час – забезпечити армію, підприємства та населення готівкою [48].

У постанові НБУ йшлося, що у випадку мобілізації або воєнного стану буде заблоковано відділення якогось банку, він бкде спроможний почати роботу мобільних відділень.

У документі говорилось, що за даних умов НБУ здатне переглянути статус банку або схвалити рішення щодо його евакуацію. У випадку коли банк зупинить власну роботу, він має вивезти усі свої готівкові кошти до відповідного підрозділу НБУ або «уповноваженого банку» [48].

В регуляторі також було зазначено, що вплив нової війни на курс гривні передбачити неможливо, проте зараз валютний ринок набагато стійкіший, ніж у 2014-му.

НБУ має план дій на випадок вторгнення, у тому числі – курс залишатиметься плаваючим, його не стануть фіксувати. В НБУ запевнили, що коливання курсу мають згладжувати [48].

Кількість комерційних банків в Україні на 1.04.2022 складала 69 одиниць; з них з іноземним капіталом – 31, у тому числі зі 100% іноземним капіталом – 22.

У табл. 2.8 та табл. 2.9 наведені сумарні активи та пасиви українських комерційних банків [36, 38].

Станом на на 1.04.2022 рентабельність активів склала -0,03% (-2,96), а рентабельність капіталу склала -0,26 (-23,57).

Таким чином, можна зробити висновок, що війна на тереторії України дуже сильно вплинула на банківську систему негативним чином. Однак, незважаючи на складні обставина та обмеження в діяльності вона продовжує ефективно працювати та забезпечувати стабільність української економіки на

прийнятному рівні.

Таблиця 2.8

Сумарні активи українських комерційних банків на 1.04.2022 (млн. грн.)

Активи (усього)	1970072	-22999	-1.2%
Активи в іноземній валюті	554369	-36206	-6.1%
Загальні активи (не скориговані на резерви)	2253354	-8050	-0.4%
Загальні активи (не скориговані) в іноземній валюті	618039	-32454	-5.0%
готівкові кошти	82678	17673	27.2%
банківські метали	255	-82	-24.3%
Кошти в НБУ	48861	-72138	-59.6%
Коррахунки, що відкриті в інших банках	176180	-11384	-6.1%
Строкові вклади в інших банках та кредити іншим банкам	22797	-20007	-46.7%
Цінні папери	740294	86175	13.2%
Надані кредити	1070449	-3613	-0.3%
кредити органам державної влади	26927	-214	-0.8%
кредити суб'єктам господарювання	793002	1842	0.2%
кредити фізичним особам	250416	-5163	-2.0%
кредити небанківським фінустановам	103	-79	-43.4%
Резерви за активними операціями банків	287122	15478	5.7%

Джерело: побудовано автором на основі [36]

Таблиця 2.9

Сумарні пасиви українських комерційних банків на 1.04.2022 (млн. грн.)

Пасиви (усього)	1970072	-23005	-1.2%
Капітал	208107	-38327	-15.6%
статутний капітал	407046	495	0.1%
Зобов'язання банків	1761965	15323	0.9%
Зобов'язання банків в іноземній валюті	582237	-34498	-5.6%
кошти суб'єктів господарювання	677101	-18552	-2.7%
у т.с. строкові кошти суб'єктів господарювання	96335	-17270	-15.2%
кошти фізичних осіб	767827	62532	8.9%
у т.с. строкові кошти фізичних осіб	284844	-17390	-5.8%
кошти небанківських фінустанов	35926	-2621	-6.8%
у т.с. строкові кошти небанківських фінустанов	14810	-1322	-8.2%

Джерело: побудовано автором на основі [38]

2.3. Вивчення конкурентного середовища АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Аналіз зовнішнього середовища допомагає організації краще планувати

свою діяльність з урахуванням змін у швидкозмінному конкурентному середовищі. Сучасні умови функціонування організацій характеризуються зростанням конкурентів та загостренням боротьби між ними у всіх сферах економіки, саме тому ефективне управління постає одним з найважливіших завдань для суб'єктів господарювання. Ті організації, які постійно удосконалюють свою систему управління та працюють над створенням конкурентних переваг, більше контролюють ринок і безперечно, виграють з цього і мають ряд переваг [53].

Для аналізу зовнішнього середовища АТ «Креді Агріколь Банк» було складено таблицю (табл. 2.10), де можливо визначити та порівняти слабкі та сильні сторони, а також можливості та загрози організації. SWOT - аналіз дозволить визначити, який перелік подальших дій необхідно розробити для покращення діяльності та реалізувати в залежності від результатів оцінки і проведення аналізу.

З матриці SWOT-аналізу можна зробити висновок, що діяльність організації має бути націлена на уникнення зовнішніх загроз та покращення і розвиток слабких сторін у позитивній динаміці.

Крім того, важливо дослідити банки-конкуренти, вивчити позитивні та негативні сторони їх роботи, аби в майбутньому покращити діяльність АТ «Креді Агріколь Банк».

Інформаційний проєкт щодо оцінювання надійності найбільших фінансових установ країни, що реалізується компанією Mind отримав назву «Рейтинг життєздатності банків». До нього увійшли установи, частка на ринку в яких більша за 0,2% від всіх платоспроможних банків. За 2021 рік кількість банків-учасників не змінилась, до рейтингу увійшли 38 банків, як і у 2020 році. Вперше були оцінені Рада банк, РВС Банк та Кристалбанк [44].

Mind не оцінює всі банки в системі, тому що чим менший банк, тим важче аналізувати та порівнювати його ризики на основі публічних фінансових показників [48].

SWOT-аналіз АТ «Креді Агріколь Банк»

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
Зростання: обсягу кредитного портфеля банку і кредитування юридичних осіб, фізичних осіб; підприємців та фізичних осіб на поточні потреби; короткострокового кредитування інших банків; процентних доходів від кредитних операцій; обсягів забезпечених кредитів; обсягів кредитів, з високоліквідною заставою. Негативна динаміка знецінених кредитів. Переважання частки кредитів з мінімальним, низьким та помірним ризиком. Зниження ризиковості кредитного портфеля та кредитування юридичних осіб. Відповідність нормативам додаткових показників ризиковості кредитного портфеля	Перспективи зростання економіки держави та підвищення ділової активності та купівельної спроможності фізичних осіб. Нарощення частки ринку кредитування клієнтів та інших банків. Поглиблення співпраці з банками Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Удосконалення системи управління ризиками. Кращі, ніж у багатьох конкурентів оцінки рейтингових агентств. Погіршення фінансового стану конкурентів. Наявність надійних постійних клієнтів
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
Скорочення: іпотечного та іншого кредитування фізичних осіб; частки незнецінених кредитів фізичним особам; обсягів кредитування банків країн ОЕСР; дохідності кредитного портфеля; коефіцієнта ефективності управління кредитним портфелем; частини довгострокового кредитування; частини кредитування фізичних осіб у кредитному портфелі. Зростання: суми та частки незабезпечених кредитів у кредитному портфелі банку; частки знецінених кредитів юридичним особам; частки безнадійної заборгованості. Нестабільність кредитного портфеля у частині нерівномірної зміни частки кредитів з різним терміном погашення. Перевищення нормативу максимального розміру кредитного ризику	Зниження: ділової активності; платоспроможності населення; попиту на кредитні ресурси; репутації банку через дискредитацію акціонерів чи вищих посадових осіб; ціни кредитів у банків-конкурентів. Ліквідація банків-партнерів та банків боржників. Погіршення ситуації в кризових регіонах. Виникнення кризових ситуацій у поточно стабільних та благополучних регіонах. Поглиблення економічної кризи в державі. Непрофесійні дії керівників та співробітників кредитних відділів. Не реалістичність прогнозів.

Джерело: побудовано автором на основі [39, 57]

Рейтинг Mind врахував найголовніші чинники фінансової стійкості, які можливо визначити на базі публічної інформації для платоспроможних банків. В даній методиці, крім того, враховують економічні нормативи функціонування банків за розрахунками.

При підготовці методики рейтингу беруть до уваги чинники, які впливають на життєздатність банків [44]:

- 1) Достатній рівень капіталу
- 2) Рівень якості кредитного портфеля
- 3) Рівень рентабельності діяльності банку
- 4) Рівень ліквідності
- 5) Рівень підтримки та ризиків власників
- 6) Рівень безперебійності виплат
- 7) Рівень системного значення банку
- 8) Рівень ризику відкритої валютної позиції

За допомогою діагностики й аналізу історичних важливостей кожного із даних чинників, а також шляхом проведення опитування банківських експертів Mind зазначив ступінь значення кожного з факторів через присвоєння множників, сума яких має дорівнювати одиниці [44].

Таблиця 2.11

Рейтинг банків за підсумками 2021 року

№	Банк	Рейтинг	Чисті активи, млн. грн	Миттєва ліквідність, %	Проблемні кредити, %
1.	Райффайзен Банк	4,5	131736,4	15,0	2,3
2.	Приватбанк	4,5	407256,7	10,3	71,2
3.	UKRSIBBANK	4,5	78391,5	13,6	2,5
4.	ОТП Банк	4,5	69862,6	11,0	6,2
5.	Сітібанк	4,5	33681,3	7,3	0,2
6.	ІНГ Банк Україна	4,5	13644,5	19,9	0,0
7.	Креді Агріколь Банк	4,5	54871,0	6,5	1,8
8.	Укргазбанк	4,0	123874,6	5,1	11,7
9.	УкрЕксіМБанк	4,0	192053,6	3,5	34,8
10.	Пумб	4,0	104648,8	7,0	7,3

Джерело: побудовано автором на основі [44]

Наразі за даного рівня прозорості фінансової звітності банків і банківської системи, метод Mind для визначення факторів максимально правдоподібно відтворює спроможність фінансових установ виживати за умов економічної нестабільності (табл. 2.11).

Слід також проаналізувати дані рейтингових показників сайтів

«Форіншурер» та «Мінфін». Імідж одного з найнадійніших банків - АТ «Креді Агріколь Банк» вже вкотре підтверджується (табл. 2.12). Також на підставі відгуків відвідувачів сайту «Мінфін» формується народний рейтинг банків, інформація оновлюється щодня [45].

Таблиця 2.12

**Рейтингові показники надійності українських банків станом на січень
2021 року**

№	Найнадійніший банк за даними «Форіншурер»	Найнадійніший банк за даними «Мінфін»	Найнадійніший банк для фізичних осіб	Найнадійніший банк для юридичних осіб
1.	«Райффайзен банк Аваль»	«Райффайзен банк Аваль»	«Ощадбанк»	«Ощадбанк»
2.	«Креді Агріколь Банк»	«Укрсиббанк»	«Укрексімбанк»	«Укрексімбанк»
3.	«Укрсиббанк»	«ОТП Банк»	«Укргазбанк»	«Райффайзен банк Аваль»
4.	«Ощадбанк»	«Креді Агріколь Банк»	«Райффайзен банк Аваль»	«Креді Агріколь Банк»
5.	«Укрексімбанк»	«Прокредит Банк»	«Креді Агріколь Банк»	«Укрсиббанк»
6.	«Кредобанк»	«Кредобанк»	«Укрсиббанк»	«Сітібанк»
7.	«Сітібанк»	«Укргазбанк»	«Кредобанк»	«Кредобанк»

Джерело: побудовано автором на основі [45]

Отже, як видно з табл. 2.12, АТ «Креді Агріколь Банк» поступається позиціями лише великим банкам іноземних груп, а також системним державним банкам.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу стратегічного управління розвитком банківських установ на ринку України на прикладі АТ «Креді Агріколь Банк» зробимо такі висновки:

1) Організація АТ «Креді Агріколь Банк» являється універсальним банком, власником якого є «Креді Агріколь Груп» (Франція), одна з найбільших фінансових груп світу.

На фінансовому ринку нашої країни банк працює з 1993 року та надає увесь перелік актуальних банківських послуг корпоративним та приватним споживачам. Відповідно до класифікації НБУ АТ «Креді Агріколь Банк» є членом групи великих українських банків.

2) Здійснивши аналіз фінансової звітності, показників фінансової стійкості, ліквідності й ділової активності банку можемо зробити висновок, що банк за 2018 – 3 кв. 2021 року проводив помірну ділову активність, однак, був здатний раціонально та ефективно розміщувати залучені кошти. Свідченням цього є розширення діяльності отримання прибутку та отримання прибутку.

3) На початку 2022 року, до початку військових подій в Україні, на нашу країну чекали нові рекорди щодо вартості на енергоносії, геополітична невизначеність, третій рік пандемії коронавірусу та початок практичної реалізації нових глобальних сенсів стосовно екологічної політики. Усе це повинно було відбуватися на тлі технологічної революції в банківській справі.

Сумарний вплив цих чинників вимагав від банків чималих зусиль, аби довести, що фінансові установи можуть вести здорову діяльність у нездорових умовах. Збільшення регулятивних вимог до капіталу на тлі зростання ризиків інвестування в Україну робили цей виклик ще більш вагомим.

4) На початку 2022 року банки та НБУ розробляли протоколи своєї діяльності на випадок війни. В постанові НБУ йшлося про умови діяльності

банків в «особливий період». Відповідно до ЗУ «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» особливий період настає коли оголошують мобілізацію, воєнний стан або воєнний час.

5) Проаналізувавши фінансові показники діяльності українських банків за 2022 рік можна зробити висновок, що війна на території України дуже сильно вплинула на банківську систему негативним чином. Однак, незважаючи на складні обставина та обмеження в діяльності вона продовжує ефективно працювати та забезпечувати стабільність української економіки на прийнятному рівні.

б) Для аналізу зовнішнього середовища АТ «Креді Агріколь Банк» було складено таблицю (табл. 2.10), де можливо визначити та порівняти слабкі і сильні сторони, а також можливості й загрози організації. SWOT-аналіз дозволив визначити, який перелік подальших дій необхідно розробити для покращення діяльності та реалізувати в залежності від результатів оцінки і проведення аналізу.

Крім того, важливо було дослідити банки-конкуренти, вивчити позитивні та негативні сторони їх роботи, аби в майбутньому покращити діяльність АТ «Креді Агріколь Банк».

7) З проведеного аналізу рейтингів українських банків за різними показниками видно, що АТ «Креді Агріколь Банк» іноді поступається позиціями лише великим банкам іноземних груп, а також системним державним банкам.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗИТКУ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» НА РИНКУ

3.1. Іноземний досвід стратегічного управління банком

Формування, розвиток та функціонування ринку банківських послуг нерозривно пов'язані із банківською системою країни, принципами її діяльності й побудови. Саме через це іноземний досвід стратегічного управління банком необхідно досліджувати, розпочавши з вивчення світових моделей банківських систем. З погляду організаційної структури визначення Карла Маркса банківська система представляє з себе досконале й майстерне творіння, до якого взагалі здатен призвести капіталістичний спосіб виробництва [69].

Наразі до банківської системи слід віднести сукупність центрального (національного) банку, комерційних банків та кредитно-розрахункових установ різної спеціалізації, що діють у межах національного фінансового механізму. За структурною побудовою банківські системи прийнято ділити на однорівневу, дворівневу та трирівневу [6]. Однорівнева система характерна для економіки, у якій домінує державна форма власності, а банки у такій системі зазвичай виконують однакові функції. У дворівневій та трирівневій системах на першому рівні знаходиться центральний (національний) банк, що здійснює контролюючі, наглядові та регулюючі функції, а на другому та третьому рівнях - комерційні банки та різні спеціалізовані кредитно-розрахункові установи, мета яких заключається в отриманні прибутку. Часто трапляється, що межа між третім та другим рівнем досить умовна, тому в економіці банківська система певної країни може бути описана як дворівнева та трирівнева одночасно [21].

На мою думку, наразі слід говорити про чотири моделі світових банківських систем: американську, європейську, японську та ісламську. І хоча, японська модель за власною структурною побудовою схожа на американську, проте відмінності в структурі та принципах функціонування

ринків банківських послуг цих країн є суттєвими.

Слід коротко розглянути основні особливості світових моделей банківських систем та охарактеризувати функціонування національних ринків банківських послуг у даних системах.

1. Американський ринок банківських послуг.

Банківська система США остаточно сформувалася у 1980 р. після ухвалення законів «Про Федеральну резервну систему» і «Про дерегулювання депозитних установ та монетарний контроль». Сучасна банківська система США складена із трьох рівнів: на першому рівні знаходиться Федеральна резервна система (ФРС), до якої входять 12 федеральних резервних банків (ФРБ) та органи управління, регулювання та контролю. Рада керівників визначає стратегію грошово-кредитної політики держави й підзвітна Конгресу США. Інші рівні займають різного виду комерційні банки – члени ФРС, комерційні банки, які не є членами ФРС, і навіть спеціалізовані небанківські фінансові установи [68].

ФРС є центральною установою у банківській системі, яка відповідає за монетарну політику США і на яку покладено виконання важливих завдань державного рівня.

Для наочності слід представити організаційну структуру та складові банківської системи США у виді схеми (рис. 3.1).

До особливостей американського ринку банківських послуг науковець А. П. Буряк відносить особливу роль у регіональних банках. Він зазначає, що робота даних кредитних установ, має регулювання з боку окремого законодавства кожного штату. Це, з однієї сторони, має істотний вплив на їх прибутковість та діяльність, а, з іншої, – надає визначені гарантії та захист інтересів від великих конкурентів [75].

До особливостей роботи американського ринку банківських послуг відносять переважаюче число дрібних та середніх банків вузької спеціалізації. З одного боку, це створює високий рівень конкуренції у банківській галузі, а з іншого – у період фінансових криз банківський ринок

США традиційно страждає від значної кількості банкрутств фінансових установ [15].

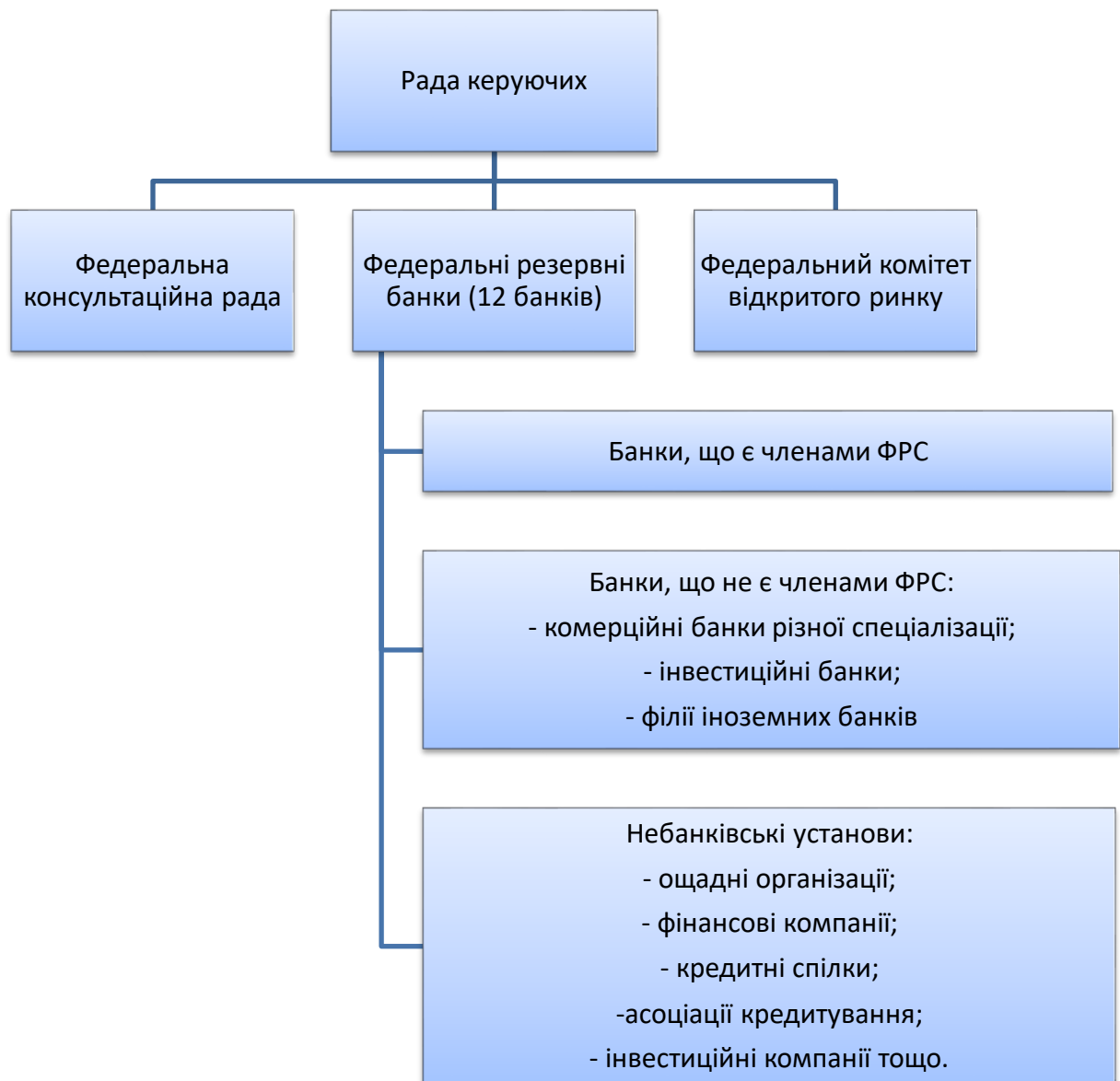


Рис. 3.1. Структура американської моделі банківської системи

Джерело: складено автором на основі [61, 62]

Американський ринок банківських послуг характеризується високою розвиненістю і гнучкістю, а його функціонування значним чином орієнтоване на населення, що виступає клієнтом фінансових установ. Американську систему надання кредитів населенню, зокрема споживчого кредитування, визнають однією з найкращих у світі [60].

2. Європейський ринок банківських послуг.

За структурою своєї побудови європейська банківська система

дворівнева. Європейська модель банківської системи набула сучасних рис із впровадженням зони євро. Для проведення єдиної грошово-кредитної політики Європейського Союзу у 1998 р. було створено Європейський Центральний банк. Центральні банки держав ЄС мають функції Центрального банку в банківській системі кожної окремо взятої країни. Європейська система у процесі своєї діяльності здійснює такі функції [59]:

- визначає та проводить єдину грошово-кредитну політику;
- зберігає та управляє офіційними валютними резервами країн-учасниць, а також здійснює валютні операції;
- забезпечує роботу платіжно-розрахункових систем;
- проводить емісію банкнот та монет;
- проводить співпрацю у сфері банківського нагляду;
- проводить консультування;
- збирає статистичні дані.

Для європейського ринку, на відміну від амереканського, є характерним щільний зв'язок банків із корпоративним сектором економіки, що представляється фінансово-промисловими групами, які мають у володінні великі частки національних та світових економік. Тому на ринку банківських послуг європейських країн широко представлені послуги та продукти великого бізнесу, пов'язані з проектним фінансуванням, довгостроковим кредитуванням виробництва, зовнішньоекономічною діяльністю та інвестуванням [58].

Для європейського ринку притаманна наявність невеликої кількості великих банків з розгалуженою регіональною мережею та рівнем капіталізації вище за середній. Для європейського ринку банківських послуг, який орієнтований на населення, варто відмітити вигідні умови поточного кредитування, ставки за якими у різних країнах перебувають у межах від 0,5% до 6% [47].

Економісти відзначають, що однією з суттєвих переваг європейської моделі над американською є значна стійкість фінансових інститутів, бо

велику частку власних ризиків та фінансових втрат європейські банки спроможні покривати за рахунок своїх ресурсів. Перевагою європейського ринку банківських послуг також є те, що там працюють у своїй більшості універсальні банки [66].

3. Японський ринок банківських послуг.

Банківська система Японії сформувалася відносно недавно, взявши за базис американську модель. Японську модель банківської системи характеризують як трирівневу, згідно до якої на першому рівні розташований Центральний банк (Банк Японії). На другому рівні дислокуються комерційні банки різного виду та спеціалізації, до числа яких причисляють міські та регіональні банки, банки довгострокового кредитування та трастові банки. Кооперативні кредитні інститути в особі поштово-кредитних установ та кредитних асоціацій перебувають на третьому рівні [13].

Банк Японії – самостійна юридична особа, акціонерна компанія, більша частка якої належить уряду Японії. Це центральна банківська установа країни, яка управляє усіма приватними і державними банківськими компаніями.

За визначенням вченої Холодної Ю.Є., особливістю розвитку банківської системи Японії є поява фінансово-промислових груп. На чолі кожної з них стоїть великий приватний комерційний банк, а навколо нього групуються промислові компанії [67]. Також за визначенням авторки базисом банківської системи Японії є «міські» банки, іншими словами, великі (комерційні) фінансові інститути. Вплив таких кредитних установ поширюється всю країну, а сферу їх обслуговування входять великі підприємства, зазвичай, однієї з банків фінансово-промислової групи [74].

Фінансові установи, що знаходяться на третьому рівні, які обслуговують населення, пропонують кредити на вигідніших умовах, ніж банківські установи другого рівня, тому їх кредитними послугами користуються майже все працююче населення країни. Крім низьких кредитних ставок для населення, кредитні організації встановлюють значні терміни виплат, а

оформити невеликі кредити та одразу отримати готівку можна просто через банкомат [52],

На ринку банківських послуг Японії стало дуже поширеним іпотечне кредитування. Нерухомість тут вартує дуже дорого, тому купівля в іпотеку є майже єдиним виходом з ситуації. Відсоткова ставка за іпотечним кредитуванням тримається на рівні 2%, а термін кредитування може сягати 50 років за досить невеликого розміру першого внеску - до 10% [17].

Однією з особливостей ринку банківських послуг у Японії є створення умов самостійного отримання банківських послуг за допомогою терміналів самообслуговування, банкоматів тощо. Взагалі японському банківському ринку притаманна значна ступінь застосування технічного оснащення [65].

4. Ісламська модель банківської системи.

Дана модель притаманна для країн Південно-Східної, Південної і Середньої Азії, певних країн Близького Сходу і Африки. Основною особливістю даного ринку банківських послуг є робота за законами шаріату та відмова від застосування позичкового відсотка. Банки залучають кошти клієнтів на депозит, однак не сплачують відсотки за вкладами. За рахунок цих вкладів банки здійснюють інвестиційні операції та спрямовують фінансові ресурси у найбільш перспективні національні та світові проекти, а вкладники банків отримують частку прибутку з цього [13].

Вітчизняний вчений Пшик Б. І. у своїй науковій роботі сформулював основні відмінності ісламської фінансової моделі від європейської та американської. На мою думку, ці відмінності повною мірою притаманні як для банківських систем, так для ринків банківських послуг (табл. 3.1).

Безумовною перевагою ісламської моделі являється те, що при її використанні здійснюється фінансування реального сектора економіки, а дохід банків визначається фінансовою діяльністю і є залежним від політики Центрального (національного) банку. До недоліків даної моделі слід віднести те, що відмова від застосування позичкового відсотка зменшує коло видів діяльності банків і список банківських послуг.

Основні відмінності функціонування ісламського від американського та європейського ринків банківських послуг

№	Ісламська модель	Американська та європейська модель
1.	Основною діяльністю є інвестування	Основною діяльністю є кредитування
2.	Розподіляються між клієнтом і банком прибутки та збитки	Використовують відсоток як плату за кредит
3.	Заборонені спекуляції	Застосовують спекулятивні операції (наприклад, продаж боргів)
4.	Надають переваги при виборі проекту такому фактору як перспективність	Надають переваги при виборі проекту такому фактору як забезпечення кредиту
5.	Немає проблеми «фіктивних коштів»	Існує ефект «неіснуючих» грошей
6.	Фінансують реальні об'єкти та виробництва	Надають перевагу у фінансуванні високоприбутковим, але часто невиробничим та ризикованим об'єктам
7.	Існування сприятливих умов для малого та середнього бізнесу	Надання пріоритету великому бізнесу
8.	Розподіл ризиків між вкладником, банком і позичальником	Покладання ризиків, головним чином, на позичальників
9.	Контролюють діяльність за допомогою представників духовенства	Контроль діяльності банківських установ з боку держави

Джерело: складено автором на основі [72]

Передовий банківський бізнес розвинений у багатьох країнах світу, але в основному зосереджений у США, Японії, країнах Європи та Південно-Східної Азії. Останні два десятиліття китайські банки у світових рейтингах впевнено утримують лідируючі позиції (табл. 3.2).

Світові рейтинги банків жодною мірою не є свідченням щодо переваг певної моделі банківської системи, а являються результатом успішної національної банківської галузі. Варто наголосити, що процеси міжнародної кооперації та світові процеси глобалізації поступово прибирають різницю між діяльністю окремих ринків банківських послуг, а їхній розвиток у подальшому проходить із процесами проникнення банків у нові сегменти ринків та зростанням частки іноземного капіталу у національних економіках [71].

Відсутність у банків в стратегії власного розвитку бачення

інноваційного шляху веде до браку ціленаправленого підходу до здійснення заходів з впровадження і розробки інновацій, що є дуже важливим для стратегічного планування. Саме тому іноземні банки велику увагу приділяють саме інноваційній сфері під час планування, направляючи туди значну кількість свого часу та фінансових ресурсів.

Таблиця 3.2

Рейтинг банків-лідерів на світовому ринку банківських послуг

№	Найменування банку	Рейтинг банку в 2000 році	Рейтинг банку в 2010 році	Рейтинг банку в 2020 році	Динаміка змін (2000 – 2020 рр.)
1.	Industrial and Commercial Bank of China (КНР)	5	6	1	+4
2.	China Construction Bank Comporation (КНР)	9	9	2	+7
3.	Agricultural Bank of China (КНР)	6	10	3	+3
4.	Bank of China (КНР)	7	8	4	+3
5.	JP Morgan Chase vs Co (США)	4	2	5	-1
6.	Bank of America (США)	2	1	6	-4
7.	Wells Fargo (США)	8	5	7	+1
8.	Citigroup (США)	1	3	8	-7
9.	HSBC Holdings (Велика Британія)	3	4	9	-6
10.	Mitsubishi UFJ Financial Group (Японія)	10	7	10	0

Джерело: складений автором на основі [39]

Найцікавіші банківські інновації 2021 року були запропоновані ВАІ (Інститут банківського адміністрування, США) і представлені у Додатку Є.

Отже, як бачимо, рішення у сфері інформаційних технологій, розробка та впровадження програмного забезпечення та мобільних додатків все ще залишаються основними трендами у світових банківських інноваціях. А впроваджені інноваційні рішення спрямовані як на вирішення завдань, що постають перед банками, так і на підвищення послуг, які банки надають своїм клієнтам.

3.2. Практичні пропозиції з вдосконалення управління АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

На основі проведеного раніше SWOT-аналізу слід визначити стратегічні альтернативи управління АТ «Креді Агріколь Банк» (табл. 3.3).

Враховуючи велику кількість банків, що були визнані неплатоспроможними державним регулятором за останні роки та порушення фінансової стійкості банківської системи загалом, доцільним є використання поміркованої кредитної стратегії для АТ «Креді Агріколь Банк» [39].

За умов збільшення частки і суми знецінених кредитів на тлі зменшення платоспроможності інших банків, населення та суб'єктів господарювання, більшим чином ризиковий кредитний портфель спроможний сприяти появі кризових ситуацій під час фінансово-господарської діяльності банку в середньостроковій перспективі [39].

На базі проведеного SWOT-аналізу слабких і сильних сторін, загроз й можливостей банку та окреслених альтернативних стратегій подальшого розвитку АТ «Креді Агріколь Банк» слід навести деякі заходи з вдосконалення керування банком [46]:

1. Запровадження і розроблення гнучкої системи визначення умов надання кредитів залежно від економічного та фінансового стану банку і фінансових можливостей клієнта та окреслення визначення у ній основних умов, які володіють деякою перевагою над умовами головних конкурентів.

2. Визначити жорсткіші вимоги до оцінювання кредитоспроможності позичальників, беручи за основу найчастіше застосування передових інформаційних й інноваційних технологій.

3. Проводити активну інформаційно-рекламну кампанію в установах і на сайті банку, і, крім того, проводити підтвердження доброї репутації банку у засобах масової інформації та оперативного реагувати на оприлюднення дискредитуючих чи неправдивих даних про банк, поглиблено застосовувати національно-патріотичні мотиви у документації, рекламних та інформаційних буклетах, корпоративних кольорах банку.

**Стратегічні альтернативи управління АТ «Креді Агріколь Банк» на
основі SWOT-аналізу**

SO – стратегія	ST – стратегія
<p>Наростити обсяги кредитування інших банків і клієнтів. Захопити більшу частку банківського кредитного ринку в країні та за кордоном. Розробити і впровадити більш привабливих, ніж у конкурентів умов кредитування. Активно рекламувати кредитні послуг банку. Поглибити кредитування надійних постійних клієнтів. Ширше впроваджувати у діяльність банку сучасні інформаційних технологій та програмне забезпечення.</p>	<p>Визначити оптимальний відсоток за кредитами з урахуванням облікової ставки та спроможності клієнтів оформити та повернути кредит. Впровадження національно-патріотичної реклами бренду банку. Інформувати клієнтів банку про позитивні досягнення банку. Проводити моніторинг ситуації в регіонах. Підвищувати кваліфікації співробітників та контролювати їх роботу. Скласти оптимістичний, песимістичний та реалістичний прогнози кредитного портфеля банку.</p>
WO – стратегія	WT–стратегія
<p>Розробити і впровадити вигідні для поточних клієнтів банку програм іпотечного та іншого кредитування фізичних осіб. Впровадити нові управлінські рішення в рамках політики управління ризиками кредитного портфелю банку. Підвищити ефективність управління кредитним портфелем банку. Удосконалити роботу з проблемними позичальниками. Розробити стратегію розвитку банку в рамках стабільного зростання прибутковості.</p>	<p>Чітко дотримуватися додаткових показників ризиковості кредитного портфеля. Розробити стратегію розвитку банку в рамках стабільного зниження прибутковості. Напрацювати алгоритм дій за умов виникнення кризових ситуацій у благополучних та стабільних регіонах. Диверсифікувати перелік банків-партнерів та банків-боржників на базі аналізу поточного фінансового стану фінансових установ. Побудувати систему оперативного реагування на оприлюднення неправдивої та дискредитуючої інформації про банк.</p>

Джерело: розроблено автором на основі [39]

4. Розробити програми поглибленого партнерства співпраці із надійними постійними клієнтами, зокрема, з інших напрямків банківської діяльності.

5. Проводити пошук та реалізовувати можливі напрямки співпраці з надійними банками розвинених країн-партнерів та розширювати кредитування банків ОЕСР.

6. Удосконалювати процес застосування інформаційних технологій не тільки стосовно оцінювання кредитоспроможності клієнтів банку, але й для відстежування ситуації в регіонах країни і світі.

7. Скласти прогноз структури, динаміки, ризиковості і якості кредитного портфеля банку на базі реалістичного, песимістичного і оптимістичного сценаріїв змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах досліджуваного банку.

8. Організувати роботу АТ «Креді Агріколь Банк» з проблемними позичальниками з застосуванням запропонованої системи підтримки прийняття рішень.

9. Напрацювати алгоритм дій за умов появи кризових ситуацій у стабільних і благополучних регіонах та ознайомлення із ним робітників банку у рамках підвищення кваліфікації робітників фінансової організації.

Крім того, АТ «Креді Агріколь Банк» важливе місце слід приділити інноваційній складовій при стратегічному планування діяльності.

Інноваційні зусилля банку варто спрямувати на удосконалення внутрішніх процесів та систем, так чи інакше пов'язаних із сферою інформаційних технологій.

На початку 2020 р. Європейська консалтингова компанія Capgemini здійснила прогноз відносно основних напрямків інновацій на ринку банківських послуг поточного року. За прогнозом цієї організації особливо актуальними будуть інновації, спрямовані на впровадження концептуальних рішень щодо [69]:

- прогнозування бажань клієнтів, коли система зможе оцінювати та пропонувати клієнтам послуги опереджаючи його запит, а клієнти при цьому зможуть отримувати їх у фоновому режимі, не використовуючи на це багато свого часу і уваги;
- прогнозування за результатами поведінкового аналізу клієнта, коли система визначатиме потреби клієнта, формуватиме та пропонуватиме

персональні рекомендації та найбільш вигідні рішення щодо його поведінки.

Для успішної розробки та впровадження інновацій АТ «Креді Агріколь Банк» повинен формувати інноваційні стратегії, планово та цілеспрямовано організовувати роботу щодо їхнього запровадження.

Розроблення та запровадження інновацій здатне відбуватися за допомогою формування функціональних команд з розробників та представників бізнес-напрямів, створення та тестування моделей та пілотних проектів. При цьому важливим є використання коротких тимчасових циклів від прийняття рішення про розробку інновації до практичного застосування [38].

АТ «Креді Агріколь Банк» варто вдосконалювати не тільки послуги, технології і механізми їх просування. Окрім цього, слід також направити свої зусилля на вдосконалення [46]:

1) моделей та принципів взаємодії з корпоративними клієнтами, з точки зору отриманого доходу на цей клієнтський сегмент, оскільки він є найважливішим для банку;

2) форми та інструменти управління власними внутрішньобанківськими процесами, покращення їхньої ефективності та скорочення операційних витрат.

Відносно першого питання, то корпоративні клієнти забезпечують банку найбільшу частку доходу, тому робота із нею надзвичайно важлива. Частіше за все корпоративні клієнти використовують широкий спектр банківських послуг і продуктів, саме тому часто вимушені мати контакт із робітниками різних підрозділів банку чи користуватись різними банківськими програмними інструментами [57].

Взаємодія банку з корпоративними клієнтами має вибудовуватиметься за допомогою принципу роботи персонального менеджера, де певний робітник банку зможе забезпечити для корпоративного клієнта якісне і швидке отримання усього переліку банківських послуг, зможе провести

вичерпну консультацію та гарантуватиме надання технічної підтримки не лише у банківській установі, а й віддалено.

Корпоративні клієнти також очікують на особливі форми обслуговування, тому облаштування в банках VIP-зон і встановлення для них гнучкого графіка роботи відіграє не останню роль.

Відносно другого питання, то робота підрозділів банку вивідується згідно до внутрішніх нормативних документів (наказів, розпоряджень, інструкцій тощо). Щодня підрозділи банку готують та обробляють безліч документів. Підрозділи взаємодіють між собою шляхом обміну інформацією (напрямку запитів, підготовки відповідей на запити, наданням даних, довідок тощо). Кожен підрозділ контактує із різними масивами даних (ведення статистики, підготовка аналітичних матеріалів, складання звітності тощо). Дуже часто підготовлені документи і матеріали мають одноразовий характер. Оригінали документів (кредитних справ, господарських договорів, платіжних документів тощо) зберігають в архіві на паперових носіях, а взаємодія із ними має потребу у постійному копіюванні [57].

У такій ситуації удосконалення електронного документообігу і проектування електронного архіву дасть можливість скоротити операційні витрати, наприклад, на папер, друк та копіювання. А подальше поєднання комплексу документообігу й архіву, з подальшим розміщенням на єдиній програмній платформі дозволить зробити більш простий доступ до внутрішньобанківських даних, поліпшити взаємодію підрозділів і покращити загальну ефективність внутрішньобанківських процесів. Однак, для вирішення цього завдання потрібні відповідні зміни у законодавстві [73].

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження інновацій у банківській сфері є справою витратною та складною, тому для їх просування потрібен загальний різноплановий напрямок зусиль для досягнення очікуваної ефективності та результативності. І чим якісніше АТ «Креді Агріколь Банк» зможе опанувати інноваційні напрямки, тим вагомніше його місце стане на ринку банківських послуг у майбутньому.

Висновки для 3 розділу

Узагальнюючи результати вдосконалення стратегічного управління розіттку АТ «Креді Агріколь Банк» на ринку, зазначимо наступні висновки:

1) Формування, розвиток та функціонування ринку банківських послуг нерозривно пов'язані із банківською системою країни, принципами її діяльності й побудови. Саме через це іноземний досвід стратегічного управління банком необхідно досліджувати, розпочавши з вивчення світових моделей банківських систем.

2) Сьогодні варто говорити про чотири моделі світових банківських систем: американську, європейську, японську та ісламську.

Світові рейтинги банків жодною мірою не є свідченням щодо переваг певної моделі банківської системи, а являються результатом успішної національної банківської галузі. Варто наголосити, що процеси міжнародної кооперації та світові процеси глобалізації поступово прибирають різницю між діяльністю окремих ринків банківських послуг, а їхній розвиток у подальшому проходить із процесами проникнення банків у нові сегменти ринків та зростанням частки іноземного капіталу у національних економіках.

3) Відсутність у банків в стратегії власного розвитку бачення інноваційного шляху веде до браку ціленаправленого підходу до здійснення заходів з впровадження і розробки інновацій, що є дуже важливим для стратегічного планування. Саме тому іноземні банки велику увагу приділяють саме інноваційній сфері під час планування, направляючи туди значну кількість свого часу та фінансових ресурсів.

4) На основі проведеного раніше SWOT-аналізу слід визначити стратегічні альтернативи управління АТ «Креді Агріколь Банк» (табл. 3.3).

Враховуючи велику кількість банків, що були визнані неплатоспроможними державним регулятором за останні роки та порушення фінансової стійкості банківської системи загалом, доцільним є використання поміркованої кредитної стратегії для АТ «Креді Агріколь Банк» [39].

5) За умов збільшення частки і суми знецінених кредитів на тлі

зменшення платоспроможності інших банків, населення та суб'єктів господарювання, більшим чином ризиковий кредитний портфель спроможний сприяти появі кризових ситуацій під час фінансово-господарської діяльності банку в середньостроковій перспективі [39].

6) На базі проведеного SWOT-аналізу слабких і сильних сторін, загроз й можливостей банку та окреслених альтернативних стратегій подальшого розвитку АТ «Креді Агріколь Банк» було наведено деякі заходи з вдосконалення керування банком.

7) В АТ «Креді Агріколь Банк» важливе місце слід приділити інноваційній складовій при стратегічному планування діяльності. Впровадження інновацій у банківській сфері є справою витратною та складною, тому для їх просування потрібен загальний різноплановий напрямок зусиль для досягнення очікуваної ефективності та результативності. І чим якісніше АТ «Креді Агріколь Банк» зможе опанувати інноваційні напрямки, тим вагоміше його місце стане на ринку банківських послуг у майбутньому.

ВИСНОВКИ

В результаті проведення дослідження в у кваліфікаційній роботі було поставлено та вирішено ряд завдань та зроблено наступні висновки.

Угагальнюючи думки науковців, Під стратегічним управлінням слід розуміти динамічний процес, що ґрунтується на застосуванні потенціалу підприємства, має орієнтацію на отримання довгострокових переваг серед конкурентів на ринку при своєчасному виправленні цілей діяльності (згідно зі змінами, що протікають у зовнішньому середовищі) через шлях інноваційної спрямованості, збільшення обсягів господарювання, реструктуризацію підприємств чи антикризове управління.

Мета стратегічного управління заключається у побудові динамічної системи, що надавала можливість забезпечувати своєчасне окреслення цілей, місії та стратегій, розробку та реалізацію системи планів, забезпечуючи при цьому ж довгострокові переваги серед конкурентів організації.

За сучасних умов діяльності концепція стратегічного управління підприємством має реалізовуватись у відповідності до наступних принципів: самоорганізації; рефлексії; самовизначення; резервування ресурсів; диверсифікації; обмеженої раціональності; безупинної адаптації [40].

Стратегічне управління розвитком підприємства являється динамічним процесом, який ґрунтується на застосуванні потенціалу підприємства, має орієнтир на отримання довгострокових переваг перед конкурентами на ринку при своєчасному вдосконаленні цілей діяльності (згідно зі змінами, що протікають у зовнішньому середовищі) через інноваційну спрямованість, збільшення обсягів виробництва, реструктуризацію компаній чи антикризове управління їхнім розвитком тощо.

Головний зміст стратегічного управління розвитком підприємства заключається у створенні потрібних умов задля якісно-кількісних перетворень та координації дій, направлених на попередження створення та усунення протиріч, що з'являються як у внутрішньому середовищі компанії, так як наслідок її взаємодії із зовнішнім середовищем, включає в себе

проходження певних етапів [6].

Сукупність стратегій розвитку організації формує «стратегічний набір», іншими словами, систему стратегій різного типу, що відтворюють особливості розвитку та функціонування фірми, а також ступінь її конкурентоспроможності [63].

До «стратегічного набору» організації входять: першим чином, стратегії, що відносяться до основних підсистем бізнесу; по-друге, стратегії спеціалізованих видів функціонування; по-третє, сукупність методів керування змінами.

Був проведений аналіз, за результатами якого визначено, що Організація АТ «Креді Агріколь Банк» являється універсальним банком, власником якого є «Креді Агріколь Груп» (Франція), одна з найбільших фінансових груп світу.

На фінансовому ринку нашої країни банк працює з 1993 року та надає увесь перелік актуальних банківських послуг корпоративним та приватним споживачам. Відповідно до класифікації НБУ АТ «Креді Агріколь Банк» є членом групи великих українських банків.

Здійснивши аналіз фінансової звітності, показників фінансової стійкості, ліквідності й ділової активності банку можемо зробити висновок, що банк за 2018 – 3 кв. 2021 року проводив помірну ділову активність, однак, був здатний раціонально та ефективно розміщувати залучені кошти. Свідченням цього є розширення діяльності отримання прибутку та отримання прибутку.

Крім того, було зазначено, що на початку 2022 року, до початку військових подій в Україні, на нашу країну чекали нові рекорди щодо вартості на енергоносії, геополітична невизначеність, третій рік пандемії коронавірусу та початок практичної реалізації нових глобальних сенсів стосовно екологічної політики. Усе це повинно було відбуватися на тлі технологічної революції в банківській справі.

Сумарний вплив цих чинників вимагав від банків чималих зусиль, аби

довести, що фінансові установи можуть вести здорову діяльність у нездорових умовах. Збільшення регулятивних вимог до капіталу на тлі зростання ризиків інвестування в Україну робили цей виклик ще більш вагомим.

На початку 2022 року банки та НБУ розробляли протоколи своєї діяльності на випадок війни. В постанові НБУ йшлося про умови діяльності банків в «особливий період». Відповідно до ЗУ «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» особливий період настає коли оголошують мобілізацію, воєнний стан або воєнний час.

Дослідивши фінансові показники діяльності українських банків за 2022 рік було зроблено висновок, що війна на території України дуже сильно вплинула на банківську систему негативним чином. Однак, незважаючи на складні обставина та обмеження в діяльності вона продовжує ефективно працювати та забезпечувати стабільність української економіки на прийнятному рівні.

Для аналізу зовнішнього середовища АТ «Креді Агріколь Банк» було складено SWOT-аналіз, що дозволив визначити, який перелік подальших дій необхідно розробити для покращення діяльності та реалізувати в залежності від результатів оцінки і проведення аналізу.

Крім того, було досліджено банки-конкуренти, проаналізовано позитивні та негативні сторони їх роботи, аби в майбутньому покращити діяльність АТ «Креді Агріколь Банк».

З проведеного аналізу рейтингів українських банків за різними показниками видно, що АТ «Креді Агріколь Банк» іноді поступається позиціями лише великим банкам іноземних груп, а також системним державним банкам.

Формування, розвиток та функціонування ринку банківських послуг нерозривно пов'язані із банківською системою країни, принципами її діяльності й побудови. Саме через це іноземний досвід стратегічного управління банком необхідно досліджувати, розпочавши з вивчення світових

моделей банківських систем.

Світові рейтинги банків жодною мірою не є свідченням щодо переваг певної моделі банківської системи, а являються результатом успішної національної банківської галузі. Варто наголосити, що процеси міжнародної кооперації та світові процеси глобалізації поступово прибирають різницю між діяльністю окремих ринків банківських послуг, а їхній розвиток у подальшому проходить із процесами проникнення банків у нові сегменти ринків та зростанням частки іноземного капіталу у національних економіках.

Відсутність у банків в стратегії власного розвитку бачення інноваційного шляху веде до браку ціленаправленого підходу до здійснення заходів з впровадження і розробки інновацій, що є дуже важливим для стратегічного планування. Саме тому іноземні банки велику увагу приділяють саме інноваційній сфері під час планування, направляючи туди значну кількість свого часу та фінансових ресурсів.

На основі проведеного раніше SWOT-аналізу слід визначити стратегічні альтернативи управління АТ «Креді Агріколь Банк» (табл. 3.3).

Враховуючи велику кількість банків, що були визнані неплатоспроможними державним регулятором за останні роки та порушення фінансової стійкості банківської системи загалом, доцільним є використання поміркованої кредитної стратегії для АТ «Креді Агріколь Банк» [39].

За умов збільшення частки і суми знецінених кредитів на тлі зменшення платоспроможності інших банків, населення та суб'єктів господарювання, більшим чином ризиковий кредитний портфель спроможний сприяти появі кризових ситуацій під час фінансово-господарської діяльності банку в середньостроковій перспективі [39].

На базі проведеного SWOT-аналізу слабких і сильних сторін, загроз й можливостей банку та окреслених альтернативних стратегій подальшого розвитку АТ «Креді Агріколь Банк» було наведено деякі заходи з вдосконалення керування банком.

В АТ «Креді Агріколь Банк» важливе місце слід приділити

інноваційній складовій при стратегічному планування діяльності. Впровадження інновацій у банківській сфері є справою витратною та складною, тому для їх просування потрібен загальний різноплановий напрямок зусиль для досягнення очікуваної ефективності та результативності. І чим якісніше АТ «Креді Агріколь Банк» зможе опанувати інноваційні напрямки, тим вагоміше його місце стане на ринку банківських послуг у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Василенко В. О. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2013. – 396с.
- 2) Васюренко О.В. Економічний аналіз діяльності комерційних банків : навч. посіб. Київ : Знання, 2016. 463 с.
- 3) Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування / В. А. Верба // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. ж-л. /– Вип. 1-2 /. – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2019. – С. 404–411
- 4) Веснин В. Р. Стратегическое управление: [учебник] / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. – 328с.
- 5) Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2013. – 296с.
- 6) Внукова Н.М., Ачкасова С.А. Оцінка впливу моделі державного регулювання на розвиток ринку фінансових послуг. Ринок фінансових послуг : погляд у майбутнє: монографія . 2019. С. 80–101.
- 7) Внукова Н.М., Меньшова А.Ю. Управління ризиками кредитування в банку. URL: http://fkd.khibs.edu.ua/pdf/2009_1/R1/12.pdf (дата звернення: 17.09.2021)
- 8) Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: [учеб. для вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организаций»] / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – 2-е изд., стер. – М.: Издательство ОМЕГА , 2016. – 464с.
- 9) Гірняк В.В., Путьківський Т.А. Управління ліквідністю банків за умов економічної нестабільності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 766–773.
- 10) Гладинець Н.Ю. Фінансова стійкість банківської системи України та особливості її забезпечення в умовах кризових явищ. Економічний простір. 2015. № 94. С. 152–161.

- 11) Гриджук Д.М. Роль конкурентного середовища на ринку банківських послуг в забезпеченні ефективності банківської діяльності / Д.М. Гриджук // Економіка. Фінанси. Право. — 2018. — № 2. — С. 16—22.
- 12) Гриджук Д.М. Сучасні моделі та методи оцінювання вартості банківського бізнесу в макроекономічному середовищі // Інтернаука. — 2018. — № 4. DOI: 10.25313/2520-2294-2018-4-3460. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2018/4/3460/>
- 13) Довгаль Ю.С., Чамара Р.О. Сутність фінансової стійкості комерційного банку та ефективні шляхи її забезпечення. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1501/15djssfs.pdf>. (дата звернення: 14.09.2021).
- 14) Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] / А. Р. Дунська : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. [«Инвестиционные приоритеты эпохи глобализации: влияние на национальную экономику и отдельный бизнес»], (7-8 окт. 2018 г.). — Режим доступу: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm
- 15) Єріс Л.М. Комплексний аналіз якості активів банку. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». URL: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201851/14.htm> (дата звернення: 06.10.2021).
- 16) Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : [навч. посібник для студ. екон. спец.] / Л. Д. Забродська. — Харків: Консул, 2016. — 208с.
- 17) Звєряков М.І. Управління фінансовою стійкістю банків : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 520 с.

- 18) Зубова В.В., Шевченко Т.О. Аналіз основних показників розвитку банківської системи України. Ефективна економіка. 2018. № 5. С. 10–13.
- 19) Исаев Р. А., Секреты успешных банков. Бизнеспроцессы и технологии. — М.: Инфра-М, 2017.
- 20) Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калиніченко // Галицький ек. вісник. – 2018.– №4(29). – С. 106-115.
- 21) Кириченко О.С. Вплив зовнішнього оточуючого середовища на ефективність роботи підприємства та систему його економічної безпеки / О.С. Кириченко, І.В. Кудря // Зовнішня торгівля. Економічна безпека. — 2019. — №6. — С. 121—128.
- 22) Ков'ях Т. В. Ідентифікація категорії “розвиток” у сучасній економічній системі [Електронний ресурс] / Т. В. Ков'ях // – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/Vdnuet/econ/2019_4/Kovyah.pdf
- 23) Коваленко В. В. Проблеми становлення та розвитку банківської системи України. Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Одеса 20–21 квітня 2017 р.). Одеса : ОНЕУ, 2017. С. 7–13.
- 24) Коваленко В. В., Радова Н. В. Моніторинг фінансової стабільності банківської системи України. Східна Європа. Економіка, бізнес та управління. 2019. №2. С. 321–330.
- 25) Косцик Р. С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація [Електронний ресурс] / Р. С. Косцик // – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2020...-/10.pdf
- 26) Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку / М. Кравченко // Вісник Національного банку України. – 2015. – Вересень. – С. 33–35

- 27) Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства / А. Ю. Кунаєв // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 2(1). - С. 119-125
- 28) Левицький В.В. Управління фінансовою стійкістю комерційного банку. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2011_50/36.htm (дата звернення: 12.10.2021).
- 29) Лисенко О.В. Інтегральна рейтингова модель оцінки фінансового стану банків. Ефективна економіка. 2012. №9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=228> (дата звернення: 15.10.2021).
- 30) Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №1. – С. 192-203. – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi-2019_1_192_203.pdf
- 31) Минцберг Г. Г., Школы стратегий / Г. Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмрел; пер. с англ. под ред. Ю.М. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2017. – 336с.
- 32) Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг; пер. з англ. Катерина Сисоєва. – К.: Вид-во Олексія Капусти, 2018. – 412с.
- 33) Міщенко А. П. Стратегічне управління: [навч. посіб.]. / А. П. Міщенко. – К.: ЦНЛ, 2016. – 336с.
- 34) Надійні банки України 2021: рейтинг, детальний аналіз // Finsee. URL: <https://finsee.com/%20депозити/надійні-банки> (дата звернення: 12.04.2021).
- 35) Недосекин А.О. Карта банковских рисков как зеркало системы стратегических показателей. URL: www.ifel.ru/br5/2.pdf (дата звернення: 12.11.2021).

- 36) Огляд банківського сектору 2021 року [Електронний ресурс] / Національний банк України // – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyutiy-2021-roku>
- 37) Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства // Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. Вип. (76). С. 34. с.
- 38) Основні показники діяльності банків на 01.04.2022 [Електронний ресурс] / Мінфін // – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>
- 39) Офіційний сайт АТ «Креді Агріколь Банк». 01.05.2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://credit-agricole.ua/ru>
- 40) Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: [навч. посіб.] / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620с.
- 41) Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : [навч. посіб.] / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків: ХДЕУ, 2020.– 640с.
- 42) Раєвцева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / О. В. Раєвцева. –Х.: ВД «ІНЖЕК», 2016. – 496с.
- 43) Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» /О.В. Ревенко. – Харків, 2016. – 20с.
- 44) Рейтинг банків – 2022: у тумані війни [Електронний ресурс] / Mind.ua // – Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20236095-rejting-bankiv-2022-u-tumani-vijni>

- 45) Рейтинг самих надежных банков Украины 2019 // Фориншурер : веб-сайт. URL: <https://forinsurer.com/ratingbanks> (дата звернення: 12.04.2019).
- 46) Рейтинг стійкості банків за підсумками 4 кварталу 2018 року // Мінфін : веб-сайт. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating> (дата звернення: 12.04.2019).
- 47) Рогатюк О.В. Методи управління витратами на вітчизняних підприємствах / О.В. Рогатюк // 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=27366>.
- 48) Розбір. Якщо завтра війна. Що буде з банками, переказами та курсом? Ми запитали НБУ, Ощад і ПриватБанк [Електронний ресурс] / Ліга. Фінанси // – Режим доступу: <https://finance.liga.net/ua/bank/article/esli-zavtra-voyna-chto-s-bankami-perevodami-i-kursom-my-sprosili-nbu-oschad-i-privatbank>
- 49) Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] / О. М. Скібіцький // Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 312с. – Режим доступу: http://ipkdszu.kiev.ua/files/biblioteka/Strateg_menedgment-Skibitskiy.pdf
- 50) Сокирник І. В. Управління реалізацією стратегії сучасної організації / І. В. Сокирник // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2017. – №4. – Т. 2 – С. 112–118.
- 51) Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – [пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой] – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. – 576с.
- 52) ТОП 20 надійних банків України. URL: <https://nv.ua/finance/top20-samyh-nadezhnyh-bankov-ukrainy-polnaya-versiya-reytinga-nv-50014988.html> (дата звернення: 01.12.2021).

- 53) Худа О. Механізм управління фінансовою стійкістю комерційних банків. URL: <http://libfor.com/index.php?newsid=1133> (дата звернення: 25.09.2021).
- 54) Шегда А. В. Менеджмент: [підручник] / А .В. Шегда. – К.: Знання, 2016. – 687с.
- 55) Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.] – К. : КНЕУ, 2016. – 699с.
- 56) Шульга Г. О. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. О. Шульга. – Харків, 2018. – 19с.
- 57) Яценко О.В., Пашковська Д.С. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії банку. Молодий вчений. 2017. № 5. С. 796–800.
- 58) 10 ways Predictive Analytics can help the Banking sector. NewGenApps: Website. Retrieved from <https://www.newgenapps.com/blog/10-ways-predictiveanalytics-help-the-banking-sector>.
- 59) Analytics in banking. Everest Global resource: Website. Retrieved from <https://www.genpact.com/docs/default-source/resource-/analytics-in-banking>.
- 60) Analytics: The real-world use of big data in financial services. IBM Global Business Services. United States of America: Website. Retrieved from https://www935.ibm.com/services/multimedia/Analytics_The_real_world_use_of_big_data_in_Financial_services_Mai_2020.pdf.
- 61) Banking Analytics. The three-minute guide. Deloitte Global Services Limited: Website. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Deloitte-Analytics/dttl-analytics-us-babankinganalytics3minguide.pdf>.

- 62) Castaño J. Data Analytics, Artificial Intelligence and Big Data in Banking. Open mind: Website. Retrieved from <https://www.bbvaopenmind.com/en/data-analyticsartificial-intelligence-and-big-data-in-banking/>.
- 63) Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. – M. A. :MIT Press, 1992.
- 64) Drucker P. F. The Practice of Management, Harper Business / P. F. Drucker. – New York : NY, 1993 – P. 132.
- 65) Garg A., Grande D., Miranda G., Sporleder C., Windhagen E. Analytics in banking: Time to realize the value. McKinsey & Company: website. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/financialservices/our-insights/analytics-in-banking-time-to-realizethe-value>.
- 66) Global banking outlook 2021. Ernst & Young Global Limited: Website. Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-globalbanking-outlook-2018/\\$File/ey-global-banking-outlook2021.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-globalbanking-outlook-2018/$File/ey-global-banking-outlook2021.pdf).
- 67) Glossary of General Business Continuity Management Terms [Электронный ресурс] / The Business Continuity Institute. – Режим доступа : <http://www.thebci.org/Glossary.pdf>.
- 68) Hlebnikov D., Jacyna A, Savushkin L. (2015). Matrichnaja model' predprijatija [Matrix model of enterprise]. Available at: <http://quality.eup.ru/MATERIALY6/matrixmodel.html> (Accessed 4.05.2017).
- 69) Lubowicka K. 6 Problems to Solve When Choosing Web Analytics for Financial Services And Banking. Piwik PRO: Website. Retrieved from <https://piwik.pro/blog/6-problems-to-solve-whenchoosing-web-analytics-for-financial-services-banking/>.
- 70) Mintsberg H. The rise and fall of strategic planning. N.Y. the free press, 1994

- 71) Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management // Technology Audit and production reserves. 2018. No 5/4 (43). C. 20– 25.
- 72) Pramanick S. Analytics in Banking Services. IBM Big Data Analytics: Website. Retrieved from <https://www.ibmbigdatahub.com/blog/analytics-bankingservices>.
- 73) Slepuhina I.A. (2013). StartUp modelirovanija biznes-processov (universal'naja model' predprijatija) [StartUp modelling of business process (universal model of enterprise)]. Available at: <http://www.finexcons.ru/press-center> (Accessed 05.06. 2017).
- 74) Vadlakonda A. Data Analytics in Banking and Financial Services. Optimal Strategix Group: Website. Retrieved from <https://www.osganalytics.com/industryinsights/financial-services-industry-insights/dataanalytics-banking-financial-services/>.
- 75) Wooten K. Benefits of using analytics in banking. Abrigo: Website. Retrieved from <https://www.sageworks.com/blog/benefits-of-analyticsbig-data-in-banking/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Характеристика базових стратегій розвитку

Назва стратегій	Ринок	Продукт	Технології	Положення фірми всередині галузі	Шляхи розвитку
I група. Стратегії концентрованого зростання					
Посилення позиції на ринку	Освоєний	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей покращення свого положення на ринку. Можлива горизонтальна інтеграція
Розвитку ринку	Новий	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових ринків
Розвитку продукту	Освоєний	Новий	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей
II група. Стратегії інтегрованого зростання					
Зворотної вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з постачальниками
Прямої вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з торговельними посередниками
III група. Стратегії диверсифікованого зростання					
Центрованої диверсифікації	Освоєний	Новий	Освоєна	Існуючий стан	Пошук нових можливостей, зокрема використання спеціалізованої системи розподілу
Горизонтальної диверсифікації	Освоєний	Новий, для споживача основного продукту	Нова	Існуючий стан	Виробництво нового продукту з використанням нових технологій, виходячи з наявних можливостей
Конгломеративної диверсифікації	Новий	Новий	Нова	Існуючий стан	Використання нових технологій для виробництва нового продукту з метою

					реалізації на новому ринку
IV група. Стратегії скорочення					
Ліквідації	Граничний випадок стратегії скорочення, коли неможливо продовжувати подальше виробництво				
“Збирання врожаю”	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Скорочення затрат і повний розпродаж майна в період скорочення виробництва
Скорочення	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Закриття або продаж окремих підрозділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Існуючий стан	Зниження затрат, підвищення продуктивності, припинення виробництва неприбуткових товарів та закриття неприбуткових потужностей

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Основні визначення поняття «стратегічне управління»

№	Автор	Трактування поняття
1.	Д. Шендел К. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам.
2.	Дж. Хіттенсом	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням.
3.	Д. Глейдель С. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення та встановлення взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, що полягає в досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємовідносин з ним шляхом розподілу ресурсів, що дає можливість організації та її підрозділам діяти ефективно та результативно.
4.	Г.Джонсон К.Склуз	Стратегічне управління – це аналіз поточної діяльності фірми в конкурентному середовищі; розробка, оцінка та вибір альтернатив, реалізація вибраної стратегії.
5.	Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж.	Стратегічне управління – багатоплановий, формальноповедінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.
6.	Василенко В. О.	Стратегічне управління можна визначити як таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі.
7.	Шершньова З. Є.	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.
8.	Василенко В. О., Ткаченко Т. І.	Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних

		завдань (етапів).
9.	Віханський О. С.	Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організаціям виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей.
10.	Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А.	Стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації. Вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій.

Джерело: складено автором на основі [1; 5; 16; 49]

Характеристика принципів стратегічного управління підприємством

№	Принцип	Характеристика
1.	Принцип рефлексії	Закладається у тому, що ефективність стратегічних рішень можна визначити не лише рівнем оцінки об'єктивних чинників, проте й тим, як саме відбувається врахування інтересів суб'єктів з їхніми рефлексіями. Останні демонструють розуміння того, яке сприйняття цінностей, інтересів у осіб, що займаються прийняттям рішення (ОПР), інші є виконавцями цієї системи [12]. Орім цього, варто брати до уваги інтереси суб'єктів зовнішнього (відносно системи) середовища під час прийняття рішень. Використання даного принципу дає можливість визначити ряд методів моделювання, що можуть бути застосовані під час стратегічного управління підприємством.
2.	Принцип самоорганізації	Розуміє під собою, що фірма, як система, здатна працювати не лише зменшуючи небажані відхилення, але й збільшуючи бажані відхилення за умови існуванні позитивного зворотного зв'язку. Система, яка застосовує принцип самоорганізації, віднаходить у коливаннях зовнішнього середовища корисні стимули та посилює їх у контурах із позитивним зворотним зв'язком. Самопосилення призводить до появи нових негативних зв'язків, які стабілізують систему, іншими словами, проходять структурні зміни, що призводять до нового рівня розвитку чи до коливань. Система може самоорганізуватися, якщо про її складові є можливість запевняти, що вони самі приймають рішення. Як результат, між складовими виникають певні відносно стійкі об'єднання, які надають їм деякі переваги [24].
3.	Принцип обмеженої раціональності	Головний дестабілізуючий вплив на повноцінну парадигму прийняття рішень у економічних системах має ідея щодо обмеженої спроможності ОПР переробляти інформацію, а отже, обмеження щодо реалізації принципу повної раціональності. Окрім цього, під час прийняття стратегічних рішень ОПР має діло з дуже специфічними даними, які за визначенням не можуть бути цілком достовірними і достатніми. З іншої сторони, факт прийняття «раціонального» рішення не може гарантувати його реалізацію складовими системи [40].
4.	Принцип самовизначення	Промислова організація є відкритою системою, через те, що її діяльність неможлива без участі зовнішнього середовища. Частка активності прямого й непрямого впливу різна. Коли вплив системи на середовище є незначним, то слід зазначити домінування середовища над системою. Адаптивні

		високоорганізаційні системи володіють здатністю міняти зовнішнє середовище, аби зміна власної поведінки системи не стала необхідністю. Вони мають змогу адаптувати зовнішні умови для досягнення особистих завдань [37]. Такі системи виконують принцип самовизначення, який заключається у тому, що система сама по собі не лише зазначає своє положення в зовнішньому світі (зовнішньому середовищі), проте й надає оцінку власному впливу на дане середовище, тобто є активною її складовою. Протилежним до наведеного є принцип пасивізму, який заключається у відмові системи здійснювати вплив на довколишній світ.
5.	Принцип диверсифікації	Має припущення, що з однієї сторони знаходиться, одночасний розвиток різних видів засобів виробництва, а з іншої – концентрація різних видів діяльності. Його суть заключається не лише у розподілі виробництва, у співставленні різних видів і галузей матеріального виробництва в одній компанії, але й у включенні до неї сфер і видів діяльності невиробничої сфери, у тому числі фінансової, сфери послуг тощо [26]. Даний принцип у своїй матеріальній реалізації має спрямування як на залучення в оборот непов'язаних ресурсів організації, так і здатний сприяти дієвому перерозподілу ресурсів між видами діяльності з різною рентабельністю, найбільш повноцінному застосуванню виробничого потенціалу, зайнятості населення країни [40].
6.	Принцип резервування ресурсів	Задля гарантування гнучкості виробництва як інструмента стратегічного управління, окрім усього іншого, необхідним є резерв кваліфікованої робочої сили та резерв виробничої потужності. Задля застосування диверсифікації видів діяльності як інструмента стратегічного управління необхідним є: резервування трудових ресурсів у вигляді робітників необхідної кваліфікації; резервування матеріальних ресурсів у вигляді споруд та будинків; резервування фінансових ресурсів у вигляді вільних коштів. [7]. Отже, бачимо, що внесення ресурсів до резервів є одним з основних принципів, які визначають методи та інструменти стратегічного управління підприємством.
7.	Принцип безупинної адаптації	Даний принцип має вплив з динамічного характеру усталеності, іншими словами, усталеність відбувається через нестійкість, а через подолання нестійкості, в свою чергу, відбувається усталеність. Отже, бачимо, що наявна певна точка рівноваги, в якій варто контролювати стан системи, для чого застосовується управління в масштабі реального часу [40].

Джерело: побудовано автором на основі [7; 12; 24; 26; 37; 40]

Порівняльна таблиця альтернативних методів вибору стратегій

№	Назва	Групи факторів вибору стратегії	Мета	Стратегія
1.	ЗСП-модель Мейсела Автор:Лоренц Мейсел (1992р.)	1 – фінанси 2 – клієнти 3 – внутрішні бізнеспроцеси 4 – людські ресурси	Спрямована на оцінку інновацій, навчання та освіти, розвитку продукції та послуг, компетентності та корпоративної культури	Інноваційна кадрова стратегія
2.	Піраміда ефективності Автори: К. МакНейр Р.Ланч, К.Кросс (1990р.)	1 – департаменти 2 – оперативні системи бізнесу 3 – відділи	Зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками; визначення зовнішньої та внутрішньої ефективності підприємства	Стратегія розширення ринку
3.	Модель ЕРМ Автори: Кристофер Адамс, Пітер Робертс (1993р.)	1 – обслуговування клієнтів і ринків 2 – удосконалення внутрішніх процесів 3 – управління змінами й стратегією 4 – власність і свобода дій	Забезпечення впровадження стратегії компанії; формування корпоративної культури, в якій постійно відбуваються зміни (модернізації)	Стратегія розвитку кадрів
4.	Система управління на основі показника EVA (Economic Value Added) Автор:Стюарт Штерн (1990р.)	4М: 1 – вимірювання (Measurement) 2 – система управ. (Management system) 3 – мотивація (Motivation) 4 – стиль мислення (Mindset)	Дозволяє моделювати, відслідковувати, проводити й оцінювати прийняті рішення в єдиному ключі: додавання вартості до інвестицій акціонерів; збільшення вартості компанії.	Стратегія розвитку товару
5.	Метод управління й мотивації персоналу«Man- agement by Objectives » Автор: Пітер Друкер (1954)	SMART 1 –S- специфічні для орг., підрозділу, співробітника; 2 – М – вимірні (підрахунок продуктивності); 3 – А – досяжні, реалістичні;	Встановлення на початку періоду (місяць, квартал); Для організац., підрозділів, відділів та працівників чітких задач, від яких буде залежати преміювальна частина заробітної плати співробітників	Стратегія підвищення продуктивн. Праці

		4 –R – орієнтовані на результат, не на зусилля; 5 – T – певні в часі		
6.	Метод Six Cigm шість сигм Автор: Білл Сміт, інженер компанії «Motorolla», доктор Мікель Харрі, засновник дослідницького інституту (1983р.)	6 сигм (6 рівнів якості без дефектності продукції) допускає 3, 4 дефекту на мільйон можливих виробів якість 6 сигм становить – 99,9997% якість 14 сигм відповідає випуску продукції без дефектів тільки в 30,854%	Збільшення досягнень незалежно від конкретного типу обслуговування, товару, ринкового сектору; зміна культури бізнесу й створення інфраструктури, необхідної для одержання й підтримки більш високої продуктивності, рентабельності й ступеня задоволення споживачів	Стратегія глибокого проникн. на ринок
7.	Метод S5 Автор: Каору Ісікава (1960р.)	S5: 1 – сортування, відділення 2 – раціональне розташування 3 – прибирання 4 – стандартизація 5 – удосконалювання	Акцентує більше уваги на рядових працівників і зміни їх відношення до своєї діяльності	Стратегія розвитку кадрів
8.	Lean manufacturing (lean production) Ощадливе виробництво (розроблений на Toyota	1 – командна робота 2 – інтенсивний відкритий обмін інформацією 3 – ефективне використання ресурсів та виключення втрат 4 – безперервне вдосконалення	Збільшити продуктивність і темпи випуску продукції, у два рази скоротити виробничі площі, у два рази зменшити запаси – практично без фінансових витрат	Стратегія глибокого проникнення на ринок
9.	Метод систем менеджменту якості (СМЯ) – TQM (Total Quality Management) Автор: Едвардс Демінг	1 – орієнтація на споживача 2 – лідерство керівника 3 – залучення працівника 4 – процес ний підхід 5 – системний підхід до менеджменту 6 – взаємовигідні	Концепція розвитку для японських корпорацій; відновлення всіх галузей економіки Японії після Другої світової війни; задоволення очікування споживачів; підвищення якості продукції	Стратегія сервісної диференціації

		<p>відносини з постачальниками</p> <p>7 – прийняття рішень, які ґрунтуються на фактах</p> <p>8 – постійне покращення</p>		
10.	<p>TPS (Total Performance Scorecard) - універсальна система показників</p>	<p>1 – збалансована система показників</p> <p>2 – тотальна якість</p> <p>3 – управління результативністю</p> <p>4 – управління компетенціями</p>	<p>Спрямування на максимальний розвиток особистості всіх співробітників компанії й оптимальне використання їх можливостей для досягнення найвищих показників</p>	<p>Інноваційна кадрова стратегія</p>

Джерело: побудовано автором на основі [30].

Звіт про фінансовий стан на 30 вересня 2021 року

Найменування статті	Примітки	(тис. грн.)	
		на 30 вересня 2021 року	на 31 грудня 2020 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	12 780 242	13 096 793
Кредити та заборгованість банків	7	2 488 990	4 561 726
Кредити та заборгованість клієнтів	8	34 979 550	27 779 293
Інвестиції в цінні папери	9	4 005 721	3 593 129
Похідні фінансові активи	29	32 396	7 008
Інвестиційна нерухомість		3 044	3 109
Відстрочений податковий актив	25	20 520	27 095
Основні засоби		710 616	705 664
Нематеріальні активи		313 491	297 268
Активи з права користування		146 776	139 378
Інші фінансові активи	10	63 952	49 934
Інші нефінансові активи	11	107 594	92 130
Необоротні активи, утримувані для продажу	12	305	7 518
Усього активів		55 653 197	50 360 045
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків	13	476 453	2 212
Кошти клієнтів	14	47 492 470	42 766 641
Похідні фінансові зобов'язання	29	1 262	14 270
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		81 935	66 724
Резерви за зобов'язаннями	15	149 400	161 879
Зобов'язання з оренди		144 212	140 597
Інші фінансові зобов'язання	16	120 459	133 295
Інші нефінансові зобов'язання	17	218 442	165 118
Субординований борг	18	764 166	808 567
Усього зобов'язань		49 448 799	44 259 303
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	1 222 929	1 222 929
Нерозподілений прибуток		1 959 299	2 570 725
Резервні та інші фонди Банку		2 929 787	2 226 047
Резерви переоцінки		92 383	81 041
Усього власного капіталу		6 204 398	6 100 742
Усього зобов'язань та власного капіталу		55 653 197	50 360 045

Джерело: [39]

Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2019 року

(тис. грн)			
Найменування статті	Примітки	на 31 грудня 2019 року	на 31 грудня 2018 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	6 873 541	8 217 346
Кредити та заборгованість банків	7	2 485 102	1 090 865
Кредити та заборгованість клієнтів	8	23 223 940	21 686 097
Інвестиції в цінні папери	9	1 457 831	999 536
Похідні фінансові активи	30	49 078	47 243
Інвестиційна нерухомість	10	6 161	5 321
Відстрочений податковий актив	24	-	16 142
Основні засоби та нематеріальні активи	11	892 406	623 606
Активи з права користування	5	130 262	-
Інші фінансові та нефінансові активи	12	182 538	94 017
Необоротні активи, утримувані для продажу		955	8 523
Усього активів		35 301 814	32 788 696
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		7 006	6 142
Кошти клієнтів	13	28 812 862	27 054 046
Похідні фінансові зобов'язання	30	-	346
Інші залучені кошти		-	1 165
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		57 093	30 115
Відстрочені податкові зобов'язання	24	2 973	-
Резерви за зобов'язаннями	14	82 109	94 084
Зобов'язання з оренди	5	128 064	-
Інші фінансові та нефінансові зобов'язання	15	377 303	336 909
Субординований борг	16	678 538	1 064 641
Усього зобов'язань		30 145 948	28 587 448
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	17	1 222 929	1 222 929
Нерозподілений прибуток		1 729 931	1 459 321
Резервні та інші фонди Банку		2 139 547	1 511 817
Резерви переоцінки		63 459	7 181
Усього власного капіталу		5 155 866	4 201 248
Усього зобов'язань та власного капіталу		35 301 814	32 788 696

Джерело: [39]

**Найцікавіші банківські інновації 2021 року запропоновані ВАІ
(Інститут банківського адміністрування, США)**

№	Інновація
1.	Компанія TSYС (США) розробила інноваційний програмний інструмент TSYС Foresight Score, призначений для оцінки шахрайства та управління ризиками. Використання цього інструменту дозволяє точно визначити, яка банківська транзакція є шахрайською, та в результаті знизити втрати від шахрайських операцій. Інструмент у режимі реального часу використовує інноваційні можливості штучного інтелекту та сучасні алгоритми аналізу операцій для виявлення шахрайських дій [73].
2.	DenizBank (Туреччина) зосередив свої зусилля на протидії внутрішньому шахрайству та розробив інтелектуальний додаток, що поєднує у собі бізнес-аналітику, штучний інтелект та алгоритм самонавчання. Цей програмний інструмент у режимі реального часу порівнює дані з різних джерел, автоматично виявляє ознаки внутрішнього шахрайства та оцінює їх. Незважаючи на складну структуру, інструмент є досить ефективним, тому виявити прояви шахрайства всередині фінансової установи стає простіше [71].
3.	Bank of America (США) розробив для своїх клієнтів мобільний додаток ERICA, який поєднує в собі новітні технології штучного інтелекту та прогнозу аналітики. Програмний продукт ERICA виконує для клієнтів функції фінансового помічника, що допомагає у проведенні повсякденних банківських операцій, на основі аналізу поведінки клієнтів надає індивідуальні поради, полегшує управління фінансами, сприяє оптимізації витрат та зростання заощаджень. Клієнти можуть взаємодіяти з ERICA у будь-який спосіб, включаючи текстові повідомлення, розмову або торкання екрана [65].
4.	Королівський банк Канади (RBC) впровадив мобільний та веб-додаток DRIVE для власників автомобілів. При впровадженні програми банк ставив собі завдання досягти глибшої взаємодії з власниками автомобілів поза традиційним ринком банківських послуг, і навіть допомогти своїм бізнес-партнерам (автомобільним сервісним центрам, майстерням, салонам) розширити бізнес і примножити доходи з допомогою збільшення клієнтської бази. Зараз на цій програмній платформі присутні понад 3000 спеціалізованих підприємств та організацій, що працюють в автомобільному бізнесі, а кількість користувачів постійно зростає [70].
5.	Банк Alior (Польща) дійшов висновку, що надання можливості співробітникам ефективно спілкуватися призводить до покращення взаємодії та сприяє підвищенню рівня корпоративної культури. Тому банк направив свої зусилля на удосконалення внутрішніх комунікацій. Для співробітників банк створив зовнішній портал для спілкування, обміну інформацією та делегування завдань за допомогою смартфонів. Портал дозволяє надсилати та отримувати інформацію, зберігати дані у хмарному сховищі, використовувати відеочат [68]. Також банк запровадив власний проект «Інтелектуальні операції», що складався із трьох основних модулів. Модуль Robots Factory автоматизував повторювані процеси, що дозволило банку створити деякі внутрішні процеси та операції повністю

автоматизованими. Модуль Контакт-центру ввів віртуального агента, який завдяки використанню вдосконаленої мови та компонентам аналізу може надавати клієнтам будь-яку інформацію. Модуль New Back Office об'єднав окремі внутрішньобанківські процеси в рамках однієї системи та підвищив використання внутрішніх ресурсів банку [68].
--

Джерело: побудовано автором на основі [65; 68; 70; 71; 73]

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**

«13» жовтня 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій і
адміністрування»

КУДАШКІНОЇ АЛІСИ АНДРІЇВНИ

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Стратегічне управління розвитком організації на ринку банківських послуг»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.10.2021, протокол №3.

2. Строк завершення роботи: 05.05.2022

3. Попередній захист роботи: 22.04.2022

4. Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні аспекти процесу стратегічного управління розвитком організації на ринку та виокремлення пропозицій для АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».

5. Об'єкт дослідження: процес стратегічного управління розвитку організації на ринку.

6. Мета і завдання дослідження:

мета - дослідити теоретичні, методологічні та практичні аспекти процесу стратегічного управління розвитком організації на ринку та виокремлення пропозицій для АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».

Завдання:

6.1. дослідити сутність стратегічного управління розвитком організації на ринку;

- 6.2. розглянути механізм стратегічного управління розвитком організації на ринку;
- 6.3. проаналізувати систему стратегічного управління розвитком організації на ринку;
- 6.4. навести організаційно-економічну характеристику АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»;
- 6.5. провести аналіз банувського ринку України;
- 6.6. вивчити конкурентне середовище АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»;
- 6.7. проаналізувати іноземний досвід стратегічного управління банком;
- 6.8. навести практичні пропозиції з вдосконалення управління АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».

Календарний план виконання завдання

	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	вересень 2021
2.	Затвердження теми магістерської роботи	жовтень 2021
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	жовтень 2021
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	жовтень – листопад 2021
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	листопад 2021
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	грудень 2021 – лютий 2022
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий 2022
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень-квітень 2022
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2022
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2022
11.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	18.04.2022
12.	Передзахист роботи	22.04.2022
13.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	23.04.2022-4.05.2022
14.	Завершення написання роботи	05.05.2022
15.	Перевірка роботи на плагіат	06.05 2022
16.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2022
17.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2022