

Хмельницький національний університет
Факультет економіки і управління
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Стратегічне управління банком за матеріалами АТ «ОТП БАНК»

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»
Назва

КВРФБС.019264.01.07.00

Виконала: студентка II курсу, група ФБСмз-21-1 _____ Вікторія СЛОБОДЯНЮК
Підпис, дата Ім'я, прізвище

Керівник: канд. екон. наук, доцент _____ Інна ДОЦЕНКО
Підпис, дата Ім'я, прізвище

Нормоконтролер _____
Підпис, дата Ім'я, прізвище

До захисту допускаю:
Зав. кафедри
д-р. екон. наук, професор
_____ 2022 р.

_____ Ніла ХРУЩ
Підпис Ім'я, прізвище

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні основи стратегічного управління банком	8
1.1 Понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління банком	8
1.2 Сутність, складові елементи та види стратегії управління банком	17
2 Аналітичні аспекти стратегічного управління банківською діяльністю	26
2.1 Стратегічні напрями розвитку банківської діяльності України	26
2.2 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності АТ «ОТП БАНК» за 2019-2021 роки	35
3 Розробка рекомендацій щодо покращення стратегічного управління банком з врахуванням впливу трансформаційних змін банківської системи	53
Висновки	65
Список використаних джерел	70
Додатки	76

Вступ

Актуальність теми. Вплив пандемії COVID-19 та воєнні дії спричинили суттєві зміни в економіці України. Обумовлені ними зміни трендів монетарної політики, банківського регулювання мають значний негативний вплив на функціонування банків України. Проявами цього стали зміни результатів діяльності банківських установ, як в частині забезпечення стійкості, так і ефективності діяльності. Відтак, ефективне стратегічне управління банком створюють можливості до адаптації в умовах невизначеності. В таких умовах набуває актуальності стратегічне управління банком, націлене на вивчення змін середовища функціонування банківської установи з метою формування та прийняття випереджувальних управлінських рішень та забезпечення належного рівня адаптаційних можливостей.

Теоретичні засади стратегічного управління банками досліджуються у працях: Г. Азаренкова, Н. Галайко, О. Грищенко, О. Вовчак, С. Запорожець, С. Козьменко, Я. Колеснік, О. Любунь, Ю. Онопрієнко, В. Рудевська, А. Фалюти, Т. Харченко. Питання формування стратегії банку висвітлені в працях І. Амеліної, О. Вовченко, Н. Вядрова, О. Кривицької, О. Сирчина, І. Чмутової. Однак зміни останніх років зумовлюють необхідність уточнення понятійно-категоріального апарату стратегічного управління банком, зокрема в частині перегляду існуючих підходів до управління ефективністю стратегічного розвитку банківських установ.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад та науково-методичних підходів до стратегічного управління банком в умовах невизначеності. Згідно мети дослідження поставлені такі завдання:

- розкрити сутність та економічний зміст понять «стратегія» у системі стратегічного управління банком;
- виявити основні цілі та завдання стратегії управління банківською установою;

- узагальнити принципи та чинники, від яких залежить ефективність стратегічного управління банком;
- здійснити аналіз та оцінку показників фінансово-господарської діяльності АТ «ОТП БАНК»;
- обґрунтувати впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банком;
- розробити рекомендації щодо стратегічного управління банком на основі визначення етапів формування стратегії управління розвитком банківської установи.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є економічні відносини, що виникають у процесі стратегічного управління банком. Предметом дослідження є теоретико-методичні положення та практичні аспекти стратегічного управління банком в умовах невизначеності.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи виступають сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: теоретичного узагальнення, порівняння, групування – при обґрунтуванні основних теоретичних положень та категоріального апарату; логічного аналізу, економіко-статистичний, аналізу і синтезу – при вивченні стратегічної позиції банку ринку банківських послуг; графічний метод – побудова рисунків та графіків для наочного відображення предмета дослідження; кількісного оцінювання, при проведенні аналізу та оцінки фінансово-господарської діяльності АТ «ОТП БАНК».

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти, з питань регулювання діяльності банків, статистичні та аналітичні дані Національного банку України, наукові публікації фахівців з питань стратегічного управління банком, інформаційні ресурси мережі Інтернет, фінансова звітність АТ «ОТП БАНК».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

дістало подальшого розвитку:

- визначення сутності стратегічного управління банку як комплекс заходів спрямованих на досягнення якісних та кількісних цільових позицій

розвитку банку, зміцнення його стратегічного становища на ринку банківських послуг під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища з врахуванням ресурсних та функціональних можливостей;

– підходи до трактування сутності поняття «стратегічне управління банком», на основі виокремлення адаптивного підходу, який враховує специфіку діяльності банківських установ та динамічні зміни середовища функціонування банку, а також дасть змогу нівелювати загрози, підтримувати стабільність та конкурентоспроможність в умовах невизначеності;

– процес стратегічного управління діяльністю банку, який передбачає виділення семи основних етапів формування стратегії банку з врахуванням впливу цифровізації банківництва, що дозволить розширити банківські послуги та забезпечити стабільний розвиток установи на перспективу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій, які спрямовані на покращення стратегічного управління АТ «ОТП БАНК».

Основні результати кваліфікаційної роботи доповідалися на науково-практичних конференціях, зокрема: Студентській науково-практичній конференції за підсумками 2021-2022 н.р. (24 травня 2022 р., м. Хмельницький); III Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України» (16 листопада 2022 р., м. Хмельницький). Основні положення, висновки і результати дослідження опубліковано в наукових працях загальним обсягом 0,19 друк. арк.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 76 сторінок друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць, 13 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел складається із 49 найменувань.

1 Теоретичні основи стратегічного управління банком

1.1 Понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління банком

В умовах динамічного середовища функціонування банківських установ, виникає необхідність забезпечення стабільної діяльності та розвитку банку. У таких умовах, все більша кількість банківських установ усвідомлюють необхідність стратегічного управління, оскільки його основним спрямуванням є обґрунтування управлінських рішень, які базуються на зіставленні власного ресурсного потенціалу банку з можливостями та загрозами внутрішнього і зовнішнього середовища.

При аналізі наукової літератури за темою дослідження, було з'ясовано, що трактування сутності поняття «стратегічне управління» є досить неоднозначним. Н. Гребенюк [12] стратегічне управління розглядає з позиції узгодження управлінського процесу між цілями банківської установи і наявними у неї ресурсами на основі використання різноманітних інструментів управління.

До прикладу, Г. Чепелюк під стратегічним управлінням розуміє «процес визначення основних пріоритетів діяльності банківської установи з відповідним розробленням й реалізацією плану розвитку і заходів, що сприяють виконанню місії банку та успішному досягненню встановлених цілей» [47]. Автор розглядає стратегічне управління банком з позиції якісно розробленої та запровадженої конкурентної стратегії банківської установи. На думку науковця [47], на конкурентоспроможність банківської установи впливає фінансова стратегія, яка зумовлює конкурентну стратегію, тому в основу стратегії банку має бути покладена система збалансованих показників управління фінансами банку. О. Момот [27], характеризує стратегічне управління з позиції управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення бажаного економічного

стану банку, який установа може досягти в довгостроковій перспективі. Автор зазначає, що «вибір стратегії формування конкурентних засад діяльності вітчизняних банків повинен здійснюватися залежно від оцінки ступеня інноваційності банківської технології / продукту та рівня стійкості конкурентних переваг банку» [27].

Т. Харченко [46, с. 567] розглядає стратегічне управління банківською установою з позиції взаємозв'язаних управлінських процесів, які забезпечують реалізацію місії та стратегічних цілей банківської діяльності для досягнення економічного ефекту. Зокрема, автор наводить різницю між стратегічним плануванням та стратегічним управлінням, яке полягає в досягненні довгострокових результатів на основі цих стратегічних планів. В іншій праці Т. Харченко та А. Ковтун під «стратегічним управлінням банком» розуміють ««діяльність, направлена на досягнення якісних та кількісних цільових орієнтирів розвитку банку, шляхом здійснення своєчасних змін в організації бізнес-процесів у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням його ресурсного потенціалу» [45].

В. Коваленко [20], в своїй роботі, обґрунтував основні теоретичні та методологічні засади стратегічного управління фінансовою діяльністю банку. Автором визначено концептуальні підходи до формування стратегічних напрямів забезпечення фінансової стабільності банківської установи, визначено основні питання реалізації стратегічного антикризового управління банком. Зокрема, в роботі [20], виокремлено заходи нейтралізації негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, сформовано механізм управління ризиками які впливають на діяльність банку.

В. Василенко, Т. Ткаченко під стратегічним управлінням розуміють «не тільки сукупність концепції підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання основних завдань (етапів)» [5]. Автори визначають поняття, як комплексну систему прийняття послідовних управлінських рішень, що

можуть виступати як складові проведення ефективної діяльності банку.

З огляду на проведений аналіз визначення поняття «стратегічне управління», систематизовано наступні підходи до його трактування (рисунок 1.1): ресурсний, системний, функціональний, комплексний, процесний, динамічний, маркетинговий. Зазначені підходи є базовими, оскільки стратегічне управління банком підпорядковується загальним принципам стратегічного управління з врахуванням специфіки діяльності банківських установ.



Рисунок 1.1 – Підходи до визначення сутності поняття «стратегічне управління банком»

Джерело: систематизовано та виокремлено автором на основі [12, 20, 27, 45, 47]

У межах цього дослідження, з врахування специфіки банку як фінансового посередника, автором виокремлено адаптивний підхід до стратегічного управління банком. Запропонований підхід дозволить враховувати динамічні зміни середовища функціонування банку та дасть змогу нівелювати загрози, підтримувати стабільність та конкурентоспроможність банківської установи в умовах невизначеності. Оскільки умови діяльності банку досить мінливі та нестабільні. Першочерговим завданням для банківської установи є здатність виявляти і прогнозувати чинники зміни середовища функціонування, таким чином адаптуючись до змін та підвищуючи ефективність стратегії управління банком.

На основі проведеного дослідження доцільно виокремити основні характеристики стратегічного управління в банком:

- стратегічне управління банком поєднує та перебуває у тісному зв'язку з бізнес-моделлю, стратегією, результатами діяльності банківської установи;
- орієнтиром стратегічного управління банком є максимальне задоволення потреб клієнтів при максимальному отриманні позитивних фінансових результатів;
- гнучке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності банку, з прийняттям ефективних управлінських рішень, які забезпечують конкурентні переваги фінансової установи на ринку;
- стратегічне управління банком ґрунтується на стратегічному плануванні, ефективному управлінні фінансами банку;
- стратегічне управління забезпечує сталий розвиток банківської установи на основі досягнення запланованих цілей;
- стратегічне управління банком генерує основу для стабільного функціонування фінансової установи в середньостроковій та довгостроковій перспективі;
- стратегічне управління є нескінченним і безперервним процесом розробки стратегії банку, її послідовної реалізації, моніторингу, коригування та контролю за її виконанням;

– стратегічне управління банком визначає основні шляхи розвитку банківської установи в відповідності зі стратегічними цілями.

Узагальнивши зазначене вище, вважаємо, що стратегічним управлінням банком – це комплекс заходів спрямованих на досягнення якісних та кількісних цільових позицій розвитку банку, зміцнення його стратегічного становища на ринку банківських послуг під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища з врахуванням ресурсних та функціональних можливостей установи.

Вивчення сутнісних характеристик стратегічного управління банком забезпечується шляхом поєднання їх базових принципів, представлених в таблиці 1.1. Дотримання представлених принципів дасть змогу банківській установі досягти довгострокових цілей та забезпечити ефективне управління її діяльністю.

Діяльність банківської установи здійснюється завдяки чітко налагодженій управлінській діяльності, що складається з суб'єктів управління банку, які здійснюють вплив на об'єкт управління. Суб'єктами стратегічного управління банківської установи є керівники банку, посадові особи та колегіальні органи (ради, правління, робочі групи тощо), які приймають та здійснюють контроль за виконанням рішення [45].

Об'єктом стратегічного управління є діяльність банківської установи, яка функціонує під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища [37]. Своєчасне та швидке реагування керівництва банку на зміни середовища діяльності банку, виявлення та врахування загроз, які чинять вплив на фінансову установу дозволяють одержати стратегічну конкурентну перевагу на фінансовому ринку й забезпечити фінансову стійкість та платоспроможність.

Стратегічне управління діяльністю банку потребує визначення стратегічних цілей фінансової установи в поєднанні з інструментарієм їх досягнення. Наявність стратегічних цілей діяльності банку забезпечує стійке функціонування та розвиток банку в довгостроковій перспективі. Проте цілі банківських установ суттєво різняться та залежать від пріоритетів керівництва

банку. Найбільш поширеними цілями стратегічного розвитку банківських установ є: нарощення конкурентоспроможності та збільшення частки ринку, яку займає фінансова установа; висока якість банківських послуг; підвищення висока іміджу банку серед клієнтів; підвищення можливості зростання фінансових показників діяльності; збільшення клієнтської бази; розширення асортименту послуг, які пропонуються банківською установою та ін. [45].

Таблиця 1.1 – Принципи здійснення стратегічного управління в банку

Принцип	Характеристика
Комплексності	стратегічне управління здійснюється в сукупності на всіх напрямках діяльності банку, як єдине ціле елементів, що постійно взаємодіють
Цілеспрямованості	стратегічне управління спрямоване на досягнення цілей, завдань діяльності банку з можливістю підпорядкування тактичних цілей стратегічним
Співставності	при розроблені напрямів стратегічного управління банком необхідно враховувати шляхи їх реалізації та реальні можливості банку
Інформаційного забезпечення	доступність, збір та аналіз інформації дозволяє своєчасно реагувати на зміни середовища функціонування фінансової установи
Гнучкості	стратегічне управління має швидко реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на діяльність банку
Поетапності	послідовна робота на кожному етапі впровадження та реалізації стратегічного управління в банківській установі
Регламентації	дотримання певних правил, положень, інструкцій, нормативів та інших нормативних документів, що регулюють діяльність банку
Задоволення потреб клієнтів	орієнтація на потреби кінцевих споживачів товарів та послуг з метою надання їм якісних банківських послуг
Спрямованості на результат	стратегічне управління банком розглядається разом з метою цієї діяльності – отримання позитивного фінансового результату діяльності
Логічності	напрями стратегічного управління банком мають бути логічно пов'язані між собою з дотриманням взаємозалежності на всіх етапах досягнення стратегічних цілей
Локалізованості	кожен процес стратегічного управління банком має бути завершеним комплексом управлінських дій, що забезпечують досягнення поставлених перед ним цілей
Економічності	напрями стратегічного управління банком мають здійснюватися з мінімальними витратами, а витрати на їх реалізацію не повинні перевищувати очікуваних результатів
Адекватності	стратегічне управління має відповідати реальним та потенційним змінам зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на діяльність фінансової установи

Джерело: систематизовано автором на основі [12, 37, 45]

Однак, головною цілю стратегічного управління банківською діяльністю є отримання максимального прибутку на перспективу. Це вимагає розробки завдань стратегічного управління діяльністю банківської установи, серед яких варто виокремити [15]:

- забезпечення достатнього обсягу фінансових ресурсів необхідних для розвитку банку;
- підтримання балансу між напрямками стратегічного управління банком та впливом внутрішніх і зовнішніх чинників на його діяльність;
- забезпечення ефективної діяльності банківської установи при змінах чинників зовнішнього середовища, а також внутрішніх умов діяльності банку;
- забезпечення фінансової стабільності при здійсненні стратегічного управління діяльності банку на перспективу;
- прискорення стратегічного розвитку банківської установи;
- визначення ефективної стратегії банку та напрямів її реалізації, оскільки це сприятиме прискоренню його стратегічного розвитку.

Реалізація головної цілі і завдань стратегічного управління банком передбачає виконання певних функцій. До основних функцій відносять: розробка ефективної стратегії банку; організація забезпечення стратегічної діяльності; сприяння забезпеченню обґрунтування альтернативних варіантів стратегії банку; аналіз, планування, контроль за реалізацією управлінських рішень в сфері стратегічного управління банком; визначення інструментів та методів стратегічного управління; розробка реальних стратегій банку; формування та реалізації визначеної стратегії.

На думку Ю. Гушко [16], функціональна система стратегічного управління банківською установою поєднує окремі елементи, що визначають функції суб'єктів стратегічного управління (керівництва, посадових осіб, персонал), методи регулювання та відповідний інструментарій для досягнення мети, цілей та завдань стратегічного управління банком, відповідно до сформованої системи цільових показників діяльності фінансової установи. Автор, до функцій стратегічного управління банком відносить [16, с. 93]:

– цільову – визначення стратегічних цілей, кількісних та якісних показників, розробка стратегії на перспективу, що забезпечать досягнення цілей, завдань стратегічного управління банківською установою;

– діагностично-аналітичну – розробка поточної стратегії та стратегії на перспективу, об'єктів стратегічного управління банком для ідентифікації рівня невизначеності та його впливу на об'єкт стратегічного управління;

– моніторингово-контрольну – моніторинг середовища функціонування банку, банківської системи та внутрішніх параметрів діяльності фінансової установи;

– планову – формування методів та інструментарію для реалізації стратегії банку та ефективного стратегічного управління діяльністю банківської установи;

– інформаційну – забезпечення суб'єктів стратегічного управління банком комплексом необхідної інформації для зменшення рівня інформаційної невизначеності;

– організаційну – формування системи суб'єктів стратегічного управління банком.

Відповідно до зазначеного, вибір інструментів та методів стратегічного управління діяльністю банку має здійснюватися з урахуванням фактичного та прогнозованого рівня внутрішніх адаптаційних можливостей фінансової установи та рівня невизначеності середовища функціонування банку.

Для забезпечення довгострокових цілей банківська установа, при реалізації стратегічного управління, повинна дотримуватися основних напрямів здійснення стратегічного управління, а саме: організаційного, фінансово-економічного, правового та соціального.

Організаційний напрям стратегічного управління гарантує точність передбачення відхилення результатів діяльності банківської установи, адаптації діяльності банку до змін зовнішнього середовища, досягнення конкурентоспроможності на фінансовому ринку, що загалом впливає на фінансово-економічну діяльність установи.

Фінансово-економічний напрям стратегічного управління банком, забезпечує досягнення до визначеного рівня фінансово-економічних показників діяльності банку, зокрема його частки на ринку фінансових послуг, фінансового результату діяльності банку та ринкова вартість установи.

Правовий напрям стратегічного управління, характеризує відповідність певних управлінських рішень стосовно банківської діяльності нормативно-правовим нормам, які регулюють функціонування фінансово-кредитних установ.

Соціальний напрям стратегічного управління регулює стратегічні альтернативи діяльності банківської установи у перспективі та узгоджує їх з потребами клієнтів з метою досягнення відповідного рівня прибутковості та задоволення потреб споживачів [16].

Отже, найважливішим напрямом здійснення процесу стратегічного управління банком є обрання ключових напрямів розвитку фінансової установи та розробка і реалізація перспективних сценаріїв розвитку, спрямованих на виконання цілей банку. Окрім того, стратегічне управління банком має забезпечити відповідність між цілями (стратегічними, операційними, тактичними), наявними фінансовими ресурсами та діями банку в умовах невизначеності середовища функціонування установи. При розробці концепції стратегічного управління банком, необхідно враховувати динамічність внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому функціонує банк. Відповідно напрями стратегічного управління повинні враховувати середовища діяльності банківської установи. Всі етапи стратегічного управління банківською установою повинні бути взаємопов'язані один з одним з метою негайного втручання суб'єктів стратегічного управління в ситуації, що вимагають оперативного прийняття необхідних управлінських рішень задля забезпечення фінансово стабільного функціонування установи.

1.2 Сутність, складові елементи та види стратегії управління банком

В умовах динамічності фінансового ринку найбільш відповідальною частиною стратегічного банківського управління є формування стратегії управління діяльністю банком на перспективу, в процесі якого формуються основні напрями розвитку банку на перспективу. Стратегія є основним елементом стратегічного управління банківською установою. Стратегія управління банком характеризує цілі розвитку установи, враховує зміни внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності банку для реалізації місії, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокових переваг установи на фінансовому ринку.

Елементи стратегії в кожного банку є індивідуальним. В економічній літературі виділяють загальні структурні складові стратегії управління банком, які властиві будь-якій фінансовій установі: оцінка фінансового становища банку; визначення стратегічних напрямів розвитку діяльності банку; формулювання місії й стратегічних цілей банку; напрями реалізації стратегії банку; впровадження стратегії та можливих коригувань стратегічного плану.

Для розуміння сутності поняття «стратегія банку», на нашу думку, доцільно вивчити наявні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». В літературі досить часто поняття «стратегія» трактують в широкому та вузькому [10]. Найчастіше стратегію визначають як узагальнений план дій на довгострокову перспективу, для досягнення визначених стратегічних цілей за допомогою наявних фінансових ресурсів. Основним завданням будь-якої стратегії виступає забезпечення розвитку організації в майбутньому.

Ряд авторів [9, 18, 25, 42, 43] трактують «стратегію», як комплексний чи загальний план, який призначений для забезпечення здійснення місії установи (організації) та досягнення визначених цілей її діяльності. Інші автори [3, 11] вважають, що стратегія – це сукупність правил (цілеспрямованих дій) спрямованих на забезпечення ефективної роботи банку та реалізації

довгострокових цілей установи. Автори [7, 48] розглядають стратегію, як сукупність засобів чи рішень для реалізації самої стратегії, за допомогою якої установа досягає визначених напрямів діяльності на стадіях життєвого циклу. Зокрема, О. Любунь розуміє під стратегією – «вид діяльності, який спрямований на формування бажаного економічного стану об'єкта у розглянутій сфері, досяжного в довгостроковій перспективі та такого, що допускає істотну зміну якісних характеристик його розвитку, має необоротні та довготермінові наслідки» [26].

Деякі науковці [44, 38] у визначеннях сутності поняття «стратегія» вказують відразу на декілька її напрямків, як: план, напрям, курс, концепція, сукупності рішень. Ю. Краснокутська [24] трактує стратегію як «система заходів, модель дій, набір правил для прийняття управлінських рішень, принципи ведення бізнесу, довгостроковий план, причинно-наслідковий ланцюг цілей». Н. Вядрова, під поняттям стратегія розуміє «комплексний план або комплекс рішень та дій щодо забезпечення фінансового розвитку у довгостроковій перспективі» [10].

На основі аналізу наукових джерел сформовано узагальнену сукупність поглядів щодо сутності поняття «стратегія», яку наведено на рисунку 1.2.

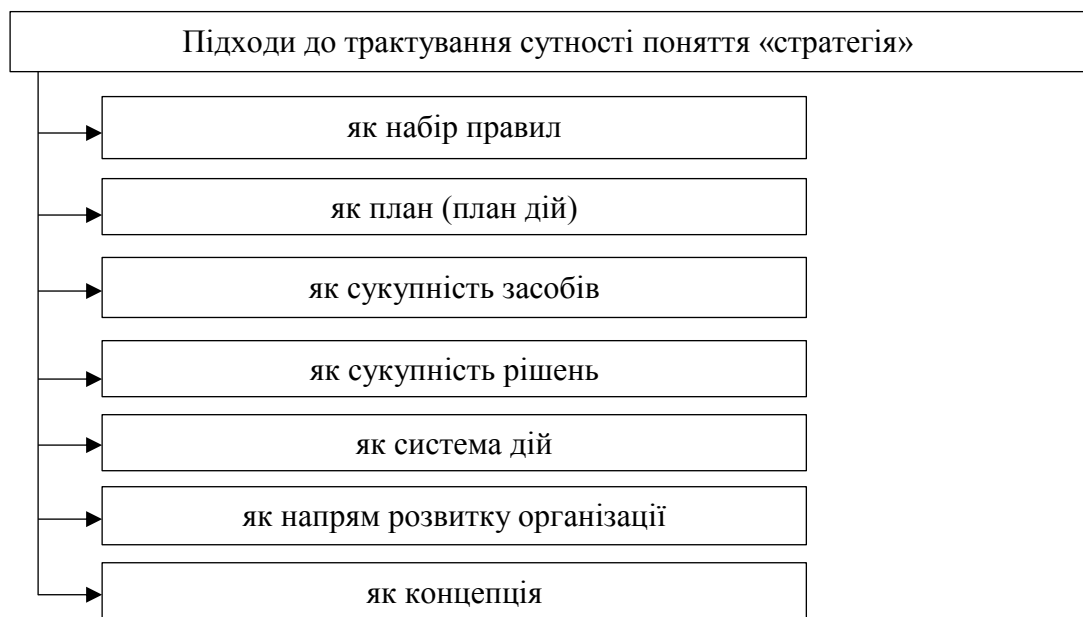


Рисунок 1.2 – Підходи до трактування сутності поняття «стратегія»

Джерело: узагальнено автором на основі [3, 11, 25, 28, 38, 44]

Варто відзначити, що в літературі відсутній єдиний підхід до сутності поняття «стратегія». Таким чином, на основі проведеного аналізу економічної літератури дати наступне визначення стратегії управління банком – план дій та заходів на довгострокову перспективу, який розробляється суб'єктами управління у вигляді цілей, завдань та напрямів діяльності для забезпечення ефективності діяльності банку, його розвитку та конкурентних переваг.

Загалом стратегія банківської установи визначає напрями його позитивного розвитку з метою задоволення фінансово-економічних потреб, з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Процес формування стратегії банківської установи розпочинається зі встановлення місії банку. Місія банківської установи являє собою основну ціль діяльності фінансової установи, її чітко визначені причина існування. Місія банку є унікальною та індивідуальною, визначає мету діяльності банку та його взаємозв'язок з клієнтами, інвесторами, співробітниками та іншими стейкхолдерами [38, с. 87]. Протягом життєвого циклу діяльності банківської установи місія може змінюватися, відповідно до принципів роботи банку, його внутрішнього потенціалу та зовнішні чинників, які впливають на визначення пріоритетних цілей банку. Відповідно до місії банку визначаються завдання та методи стратегічного управління банківською установою, з врахуванням змін середовища функціонування банку.

Місія управління банком повинна бути спрямована на досягнення чітких цілей. Цими цілями є: зростання вартості банку; збільшення обсягів надання банківських послуг; підвищення кваліфікації працівників; максимізація рентабельності діяльності; розширення ринків збуту; підвищення конкурентоспроможності банку [44]. Цілі стратегічного управління банком формуються на основі аналізу та оцінки стану і тенденцій середовища функціонування банку, а саме потреб споживачів, стану фінансового ринку, стану розвитку економіки, тенденцій інформатизації та технологізації суспільства, організаційних, фінансових та інших можливостей банку. Цілі

формується за різними напрямками діяльності банку, але усі вони повинні бути взаємоузгоджені та спрямовані на реалізацію місії банку.

Базисом стратегії управління банком є стратегічне бачення. На думку О. Сирчин, стратегічне бачення – це «образ банку в майбутньому, образ того, яких результатів банк повинен досягти через якийсь тривалий період часу» [38, с. 87]. Іншими словами, стратегічне бачення є більш детальним образом місії банківської установи, який націлений на тривалий період діяльності установи. Стратегічне бачення є першоосновою стратегічного планування.

Стратегічне бачення породжує стратегічне планування, суть якого полягає в тому, щоб визначити шляхи досягнення результатів реалізації стратегії банку. Стратегічне планування породжує стратегію поведінки, тобто дії банку для досягнення результатів стратегічного управління. Через різнопланову направленість стратегій банку та його суб'єктивну залежність від діяльності установи, пропонуємо дослідити погляди вчених на виокремлення результатів від впровадження стратегії банку. На рисунку 1.3 систематизовано погляди науковців, щодо очікуваних результатів від реалізації стратегії фінансовою установою.

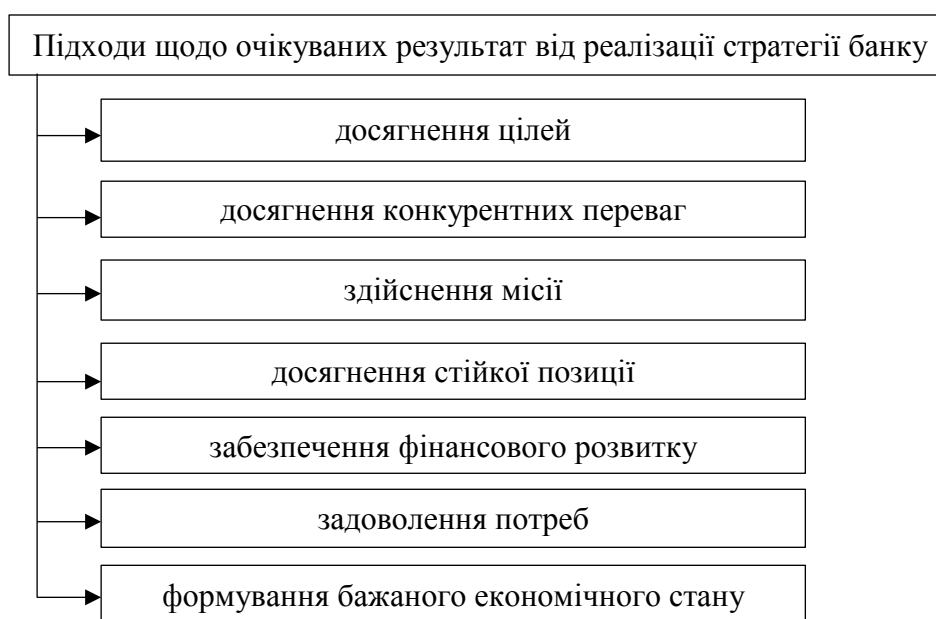


Рисунок 1.3 – Підходи щодо очікуваних результатів від реалізації стратегії банку

Джерело: узагальнено автором на основі [7, 24, 25, 26, 48]

Переважна більшість вчених [3, 11, 48] вважають результатом розробки та реалізації стратегії банківської установи – досягнення поставлених стратегічних цілей. Дане твердження є дуже влучним, так як цілі визначаються для кожної фінансової установи індивідуально з урахуванням його місії, мети, перспектив, стану та позиції. Забезпечення реалізації місії та інтересів банку, формування економічного ефекту від діяльності фінансової установи є доволі узагальненим, адже включає набір індивідуальних чинників які орієнтовані на отримання будь-якого результату, як позитивного, так і негативного.

Інші твердження, які зустрічаються в науковій літературі, не є узагальненим результатом банківської стратегії, так як вирішення поставлених задач – це поточна діяльність фінансової установи або спосіб досягнення її стратегії. Утримання на ринку конкурентних позицій, для банківської установи, вже є досягненням, адже на діяльність банку впливає ряд зовнішніх та внутрішніх чинників, а конкурентна позиція націлена на перспективу. В той час, ряд банківських установ визначає досягнення та утримання стійкої конкурентної позиції чи створення та утримання конкурентних переваг як пріоритетний напрям діяльності фінансової установи. Задоволення потреб – не може виступати в якості головної мети стратегічного управління банком, адже потребує уточнення коло потреб установи та способи їх досягнення.

Відповідно до очікуваних результат від реалізації стратегії банку розробляють і приймають конкретні стратегічні рішення щодо розвитку банківської установи. Стратегічними називають такі управлінські рішення, «які орієнтовані на майбутнє і закладають основи для прийняття тактичних і оперативних рішень, пов'язані зі значною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні чинники, а також із залученням значних ресурсів і можуть мати надзвичайно серйозні, довготривалі наслідки для банку» [38, с. 87].

Досягнення результатів від реалізації стратегії важливо визначити завдання, вирішення яких сприятиме досягненню поставлених цілей. В економічній літературі виділяють наступні завдання [44]:

– збільшення прибутку банку;

- зниження ризикованості банку;
- залучення інвестиційних ресурсів;
- примноження капіталу власників;
- впровадження інновацій;
- розширення асортименту та підвищення якості послуг;
- мотивація, залучення, підготовка та перепідготовка кадрів;
- впровадження доступних цін, які максимізують прибуток;
- вивчення потреб споживачів і розробка затребуваних продуктів;
- стимулювання продажів;
- створення дієвої інформаційно-технологічної бази банку;
- удосконалення методів, способів і стандартів обслуговування клієнтів [44].

Стратегія управління банком, має кілька рівнів деталізації, кожному з яких відповідає певний вид стратегій, що перебувають у вузькому взаємозв'язку й чіткому підпорядкуванні між собою. Як показав огляд економічної літератури, найчастіше виокремлюють наступні види стратегій управління банком: корпоративну, ділову (конкурентну), функціональну, операційну, інформаційно-технологічну стратегію. В свою чергу функціональна стратегія банку включає: фінансову, маркетингову, стратегію управління персоналом, кредитно-інвестиційну стратегію, депозитно-акumuляційну стратегію, стратегію забезпечення ліквідності, процентно-цінову стратегію, стратегію управління ризиками банку. Характеристику видів стратегій управління банком подано на рисунку 1.4.

Банківські установи як основні суб'єкти фінансового ринку здійснюють свою діяльність в умовах обмеженого обсягу фінансових ресурсів, що підвищує роль та значення фінансової стратегії управління банком. Фінансова стратегія визначає ефективність діяльності банку, його конкурентоспроможність та фінансову стійкість в умовах нестабільності діяльності фінансової установи. Фінансова стратегія належить до функціональних стратегій і має

підпорядкований характер щодо корпоративної стратегії банку і має бути узгодженою із загальними стратегічними цілями та напрямками розвитку банку.



Рисунок 1.4 – Класифікація та характеристика видів стратегій управління банком

Джерело: узагальнено автором на основі [10, 11, 46]

Фінансова стратегія впливає на формування як корпоративної стратегії банку, так і ділових та інших функціональних стратегій (маркетингової, стратегії управління персоналом, кредитно-інвестиційної стратегії, стратегії забезпечення ліквідності та ін.). Фінансова стратегія банку визначає інструменти формування і розподілу власних та залучених фінансових ресурсів банку, дозволяє забезпечити ефективний розвиток банку. На практиці, досить часто виникає ситуація, коли за браком фінансових ресурсів банківська установа не має змоги реалізувати корпоративну стратегію банку. Варто відзначити, що фінансова стратегія вносить суттєві корективи в загальну стратегію розвитку фінансової установи.

Стратегія управління банком повинна враховувати чинники впливу внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища фактори. В умовах нестабільності макроекономічного середовища функціонування банківських установ, важливим є врахування негативних чинників впливу та обрання пріоритетних напрямів стратегічного управління для досягнення встановленої місії. Після визначення основних макро- та мікроекономічних чинників, що впливають на банк, необхідно оцінити можливості банківської установи та виявити можливі небезпеки. Сильні та слабкі сторони фінансової установи проявляються в таких основних факторах успіху, як рівень охоплення ринку, розвиток мережі відділень, удосконалення банківських продуктів, впровадження інновацій, покращення просування послуг на ринку, тощо [9].

Варто зауважити, що макроекономічне оточення банку є досить складним, що зумовлюється невизначеністю інформації про характер впливу та тривалість дії будь-якого чинника та неможливістю спрогнозувати всі наслідки впливу визначених факторів. Тому залежно від стану зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей та мети діяльності банківської установи, банк може обрати кілька варіантів стратегії. Ефективною буде вважатися стратегія яка сприяє стабільному розвитку банку, забезпечить зменшення вразливості фінансової установи до негативних макроекономічних чинників та підвищить ефективність функціонування банку за сприятливих умов.

Загалом, управління банківською установою в сучасних умовах господарювання неможливе без стратегічного управління, яке ґрунтується на формуванні стратегії банку. Стратегічне управління пов'язане з прийняттям рішень на довгострокову перспективу для забезпечення розвитком банку. Враховуючи мінливість внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому функціонує банк, реалізація стратегічного управління має ґрунтуватися на врахуванні змін внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому функціонує фінансова установа. Стратегічне управління дає змогу суб'єктам управління банком визначити пріоритети розвитку, сприяє чіткій координації зусиль персоналу для досягнення поставлених цілей. Формування стратегії управління банківською установою – складний та потенційно потужний інструмент за допомогою якого банківська установа може ефективно конкурувати на фінансовому ринку.

2 Аналітичні аспекти стратегічного управління банківською діяльністю

2.1 Стратегічні напрями розвитку банківської діяльності України

Діяльність банківського сектору як і вся економіка України чутливо реагує на суспільно-політичні, соціально-економічні, кризові події у державі та у світі. На сьогодні, однією з ключових проблем є питання покращення діяльності банківських установ й визначення основних напрямів їх розвитку на перспективу. «Від способів, строків, вартості залучених коштів, а також від розміру власних коштів банку, структури його ресурсів багато в чому залежать фінансові результати діяльності кредитної організації, а також можливості для збільшення вкладень в економіку країни та розширення спектру послуг, що надаються клієнтам банку» [21, с. 56].

Сучасний стан розвитку банківського сектору характеризується низькою якістю та концентрацією активів: на шість державних банківських установ припадає трохи більше 44 % загальних активів банківської системи держави. Банківський сектор України в останні роки зазнав значних змін в кількісному складі банківських установ. Починаючи з 2014 року велика кількість банківських установ зіштовхнулася з значними проблемами. протягом 2014-2015 роках відбулося значне скорочення фінансових установ. Багатьох банківських установ було ліквідовано згідно з рішенням Національного банку України, що призвело до суттєвого зменшення банків. На кінець 2021 року в Україні діяло 71 банк, з яких 33 є банками з іноземним капіталом. В той час, як на початок 2017 року кількість банківських установ становила 82, з яких 38 – банки з іноземним капіталом. Протягом 2022 року тенденція щодо зменшення кількості банківських установ збереглася і на кінець I кварталу 2022 року їх вже було 69 [30]. На рисунку 2.1 відображено динаміку кількості діючих банків в Україні за 2017-2021 роки.

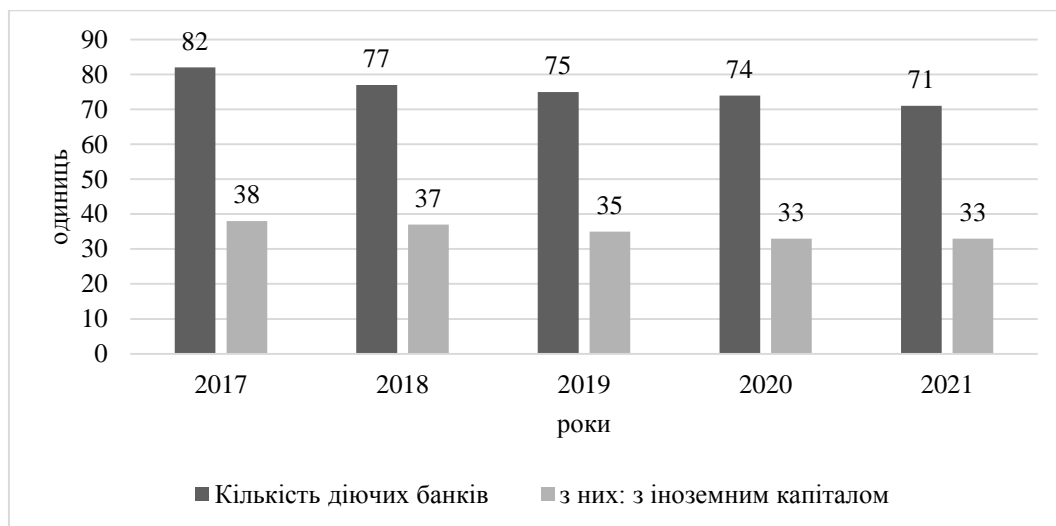


Рисунок 2.1 – Кількість діючих банків в Україні за 2017-2021 роки

Джерело: складено автором за даними [31]

Неминучий процес злиття банківського ринку спричинив, з одного боку, очевидні можливості для більш великих учасників ринку, а з іншого, підвищення рівня конкуренції, що сприятливо позначилося на якісних характеристиках роботи банківської системи в цілому. Протягом аналізованого періоду Національний банк України здійснював посилений нагляд за діяльністю банківських установ. В зазначеному періоді, до стратегічних дій Національного банку України додалися проблеми пов'язані з: втратою активів банківських установ на непідконтрольних територіях; соціальна криза в Україні; інфляційні процеси; епідеміологічна ситуація та карантинні обмеження [41]. Націоналізація АТ КБ «ПриватБанку» зумовила суттєві фундаментальні структурні зміни в банківській системі. Завдяки цьому держава стала монополістом за кількістю банкоматів та терміналів самообслуговування та випущених електронних пластикових карток [41].

Вказані зміни вплинули не лише на роботу банківського сектору загалом, а й на зміну діяльності та стратегічних напрямів розвитку кожної окремої банківської установи. Ефективне стратегічне управління передбачає своєчасні зміни, пристосування до них, контроль процесів перетворень та розвитку банку. За допомогою ефективного стратегічного управління банківська установа

зміцнює свої сильні сторони, здійснює реалізацію нових можливостей, що відкриваються, впливає на зменшення ризиків, усунення небезпечних ситуацій і ліквідацію слабких місць.

В таблиці 2.1 зведено основні стратегії найбільших банківських установ, які функціонують на фінансовому ринку України.

Таблиця 2.1 – Основні стратегії деяких комерційних банків України

Назва банку	Основні стратегічні напрями визначені банком
АТ КБ «ПриватБанк»	Конкурентна перевага. Збереження лідерства на фінансовому ринку, стабільність частки фінансового ринку. Розвиток корпоративного сегмента для клієнтів середнього корпоративного бізнесу. Орієнтація на роздрібний сегмент ринку, мале та середнє підприємництво.
АТ «Ощадбанк»	Диверсифікація кредитного портфеля і зміна бізнес-моделі. Зростання в сегменті роздрібногo бізнесу. Позиціонування банку в сегменті мікро, малого й середнього бізнесу – збільшення частки на ринку в цьому сегменті. Лідерство в кредитуванні та банківському обслуговуванні великого корпоративного бізнесу, в тому числі державного сектору.
АТ «Укрсиббанк»	Фінансування економіки з дотриманням високих стандартів і пропонуванням клієнтам якісних фінансових продуктів. Трансформація операційної моделі на цифрову та більш клієнт-орієнтовану. Конкурентоспроможність і зміцнення позитивного іміджу. Висока якість клієнтського обслуговування.
АТ «Комерційний Індустріальний Банк»	Нарощування капіталу, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Вихід на якісно новий рівень обслуговування клієнтів, забезпечення оптимального рівня платоспроможності та ліквідності. Висока якість банківських продуктів.
АТ «ОТП банк»	Розширення доступу роздрібних клієнтів банку до глобальних ринків капіталу. Диджиталізація та дистанційні канали продажу банківських продуктів та послуг. Інтеграція на міжнародний інвестиційний ринок. Лідеруючі позиції в інвестиційному банкінгу.
АТ «Креді Агріколь Банк»	Досконалість у відносинах з клієнтами банку. Лідерство за рівнем задоволеності клієнтів. Підвищення соціальної відповідальності компанії через втілення благодійних та волонтерських ініціатив. Розвиток діджитал-каналів. Співробітництво з компаніями агропромислового комплексу.
АТ «Райффайзен Банк»	Готовність задовольнити потреби споживачів шляхом надання якісних послуг. Орієнтація на втілення інновацій задля побудови з клієнтами взаємодії високої якості, яка ґрунтується на розвитку та трансформації у сфері цифрових технологій – сервісів, продуктів, комунікацій. Зміцнення провідних позицій на банківському ринку країни. Розвиток сегментів бізнесу за критеріями прибутковості, зваженої за ризиком.
АТ «Укрексімбанк»	Фінансування інвестиційних проектів, підприємств – виробників експортоорієнтованої та імпортозамінної продукції, обслуговування зовнішньоекономічних операцій клієнтів. Розширення можливостей дистанційного обслуговування.

Джерело: складено автором

З огляду на вищенаведене можна зробити висновок, що кожна банківська установа визначає конкретну стратегію розвитку банку. Кожний банк визначає власну стратегію, оскільки метою їх діяльності є вибір найбільш ефективної стратегії, залежно від внутрішнього стану окремого банку та зовнішніх чинників, що впливають на діяльність фінансової установи.

В сьогоденних умовах здійснення діяльності. Основною проблемою для банківських установ є проблема залучення клієнтів. Посилення конкуренції за клієнта носить переважно неціновий характер. Вказане змушує банки не тільки міняти способи ведення конкурентної боротьби, а й переглядати в цілому пакет банківських продуктів та послуг. Нові вимоги клієнтів банку, зумовлюють появу нових послуг і операцій, які забезпечують цілодобовий доступ до ресурсів, диференційований підхід до банківських продуктів, максимальну швидкість проведення операцій, ефективне використання коштів на банківських рахунках [21, с. 54].

На визначення стратегічних напрямів розвитку банку, значний вплив має його фінансово-господарська діяльність та стабільне функціонування на перспективу. В зв'язку з цим розглянемо динаміку активів та пасивів банківського сектору України за 2017-2021 роки. В таблиці 2.2 наведено динаміку активів банківської системи України за 2017-2021 роки.

Загальні активи банківських установ за 2017-2021 роки, мають тенденцію до зростання. За аналізований період, активи банків зросли з 1336358 млн грн до 2053928 млн грн. Темпи зростання активів уповільнюються, що в умовах девальвації національної грошової одиниці характеризує сучасну банківську систему України, як таку, що знаходиться на етапі занепаду [33, с. 172]. Частка активів банківських установ в іноземній валюті скорочується з 37,9 % на початок 2017 року до 28,41 % на кінець 2021 року. Протягом 2017-2021 років суттєво зменшилися резерви банків за активними операціями. На кінець 2017 року резерви за активними операціями банків склали 516885 млн грн, тоді як на кінець 2021 року значення показника зменшилося на 237211 млн грн та склало 278774 млн грн.

Таблиця 2.2 – Динаміка активів банківських установ України за 2017-2021 роки

у млн грн

Показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Активи (усього)	1336358	1360764	1494460	1822814	2053928
Активи в іноземній валюті	506533	494820	491855	585349	583717
Загальні активи (не скориговані на резерви)	1848333	1911093	1982628	2209287	2358982
Загальні активи (не скориговані) в іноземній валюті	755091	778722	717422	745788	679420
готівкові кошти	44564	2029	56878	73348	75557
банківські метали	344	344	369	572	384
Кошти в НБУ	37357	1997	76126	2002	34973
Коррахунки, що відкриті в інших банках	96280	86547	118221	176041	172868
Строкові вклади в інших банках та кредити іншим банкам	28350	1992	1995	2037	60096
Цінні папери	425790	480608	538943	791345	829887
Надані кредити	1042798	1118618	1033539	963664	1065347
кредити органам державної влади	1517	2865	4724	11545	26973
кредити суб'єктам господарювання	870302	919054	822020	752503	795513
кредити фізичним особам	170938	196634	206761	199556	242633
кредити небанківським фінустановам	42	66	33	60	228
Резерви за активними операціями банків	516985	555871	492069	375459	278774

Джерело: складено автором за даними [31]

Станом на кінець 2021 року у структурі активів основну частину, а саме 51,8 %, займають кредити у сумі 1065347 млн грн. Найбільшу частку (74,7 %) від загального обсягу наданих кредитів займають кредити суб'єктам господарювання, обсяг яких на кінець 2021 року склав 795513 млн грн. Наступні за обсягом – це кредити надані фізичним особам з часткою у 22,8 % на суму 242633 млн грн, кредити органам державної влади складають 26973 млн грн, а обсяг кредитів небанківських фінансових установ становив 228 млн грн. Протягом 2019-2020 років темпи надання кредитів банківськими установами сповільнюються. Причиною цього є пандемія коронавірусу та введення карантинних обмежень, що спровокувало зниження попиту на окремі товари та послуги, а також скорочення діяльності окремих секторів економіки. Попит на

кредити з боку суб'єктів господарювання зменшився, а фінансовий стан позичальників погіршився. Протягом 2021 року ситуація щодо кредитування значно покращилася. Насамперед, це відбулося через послаблення карантинних обмежень та відновленню нарощування кредитування населення та бізнесу.

В таблиці 2.3 наведено динаміку пасивів банківської системи України за 2017-2021 роки.

Таблиця 2.3 – Динаміка пасивів банківських установ України за 2017-2021 роки

у млн грн

Показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Пасиви (усього)	1336358	1360764	1494460	1822814	2053928
Капітал	163597	155650	200854	210640	255678
статутний капітал	495377	465532	470712	479932	481535
Зобов'язання банків	1172761	1205114	1293606	1612174	1798250
Зобов'язання банків в іноземній валюті	613696	587929	568561	647002	613893
кошти суб'єктів господарювання	403927	406166	498156	646491	758434
кошти фізичних осіб	478565	508869	552592	682029	727022
кошти небанківських фінустанов	22907	23794	26885	34704	41410

Джерело: складено автором за даними [31]

Капітал банківських установ України протягом 2017-2021 років зростає. На кінець 2017 року його сума склала 163597 млн грн, на кінець 2021 року – 255678 млн грн. У структурі пасивів, капітал банківських установ не перевищує 12,0%, а зобов'язання протягом аналізованого періоду, понад 88,0 % зі сталою тенденцією до зростання. Тобто, в структурі пасивів банківських установ переважають залучені кошти від фізичних осіб та суб'єктів господарювання. Кошти фізичних осіб в 2017-2020 роках, за обсягом більші ніж суб'єктів господарювання. Така тенденція пояснюється тим, що юридичні особи вкладають власні кошти переважно у розвиток установи, а для фізичних осіб саме депозити є оптимальним способом інвестування тимчасово вільних коштів. Проте ситуація змінилася на кінець 2021 року, де кошти залучені від суб'єктів господарювання переважали над зобов'язаннями фізичних осіб.

Одним з найбільш важливих показників який впливає на реалізацію стратегії банківських установ є фінансовий результат їх діяльності. Показник визначає фінансову стійкість, стабільність та надійність фінансової установи, важливий для покращення якості банківських послуг. Детальна інформація стосовно доходів та витрат банківських установ України наведена на рисунку 2.2.

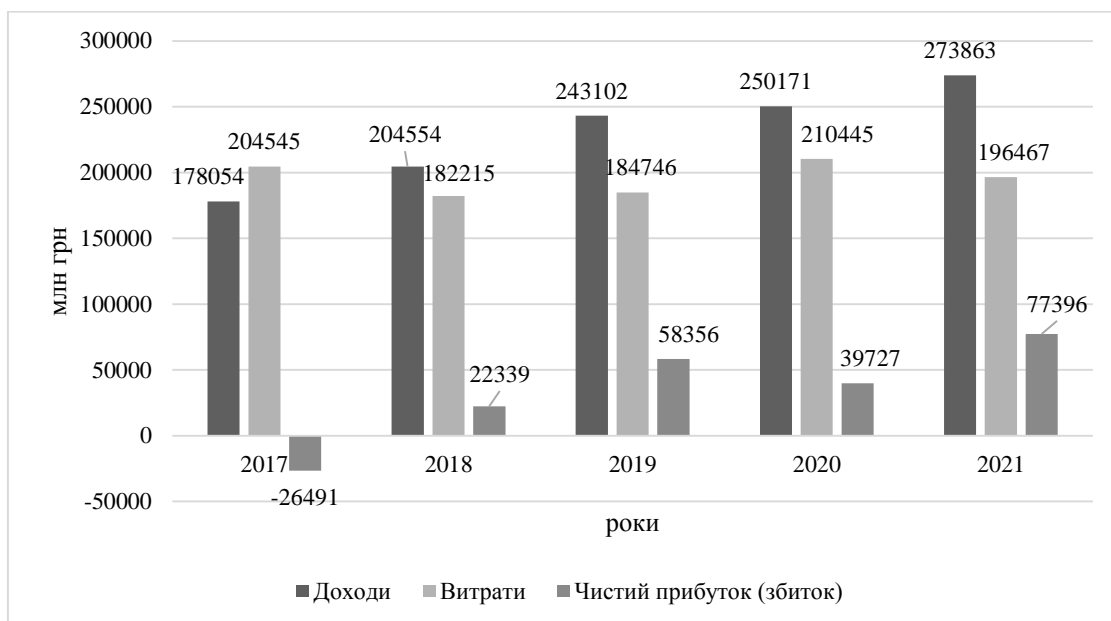


Рисунок 2.2 – Фінансові результати банків України за 2017-2021 роки

Джерело: складено автором за даними [28]

Чистий прибуток банківських установ протягом аналізованого періоду щорічно зростає, починаючи з 2019 року, окрім 2020 року. На зменшення чистого прибутку банку в 2020 році вплинула пандемія та введенні карантинні обмеження. Проте у 2020 році простежуємо лише зниження чистого прибутку, на 18629 млн грн, у порівнянні з 2019 роком, а не отримання збитків, як це було у 2017 році, у сумі 26491 млн грн. А уже в 2021 році спостерігаємо суттєве зростання чистого прибутку банків, в сумі 77396 млн грн, через пом'якшення карантинних обмежень. Для визначення ефективності стратегічного управління банківськими установами складаються рейтинги стійкості за основними показниками діяльності банків.

В таблиці 2.4 представлено рейтинг стійкості банків за підсумками діяльності 2021 року.

Таблиця 2.4 – Рейтинг стійкості банків за підсумками діяльності 2021 року

Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце в рейтингу по депозитах фізичних осіб
Райффайзен Банк	4,02	3,6	4,5	4,2	4
ОТП Банк	3,91	3,6	4,3	3,84	10
Укрсиббанк	3,85	3,3	4,5	4,02	7
Креді Агріколь Банк	3,85	3,5	4,2	4,02	11
Кредобанк	3,74	3,5	4,3	3,22	13
ПриватБанк	3,68	3,3	3,9	4,11	1
Укрексімбанк	3,54	3	3,9	4,02	8
Ощадбанк	3,51	2,9	4	4,11	2
Універсал Банк	3,43	2,4	5	3,04	5
Правекс Банк	3,41	3,3	3,9	2,87	21

Джерело: складено автором за даними [28]

За даними таблиці 2.4, перше місце в рейтингу стійкості банків України займає Райффайзен Банк. За підсумками діяльності 2021 року, він є найстійкішим банком в Україні. Варто відзначити, що у зв'язку зі суттєвим скороченням кількості банків в Україні, на банківському ринку залишилися лише надійні банківські установи. Проаналізовані вище дані свідчать про те, що банківський сектор України протягом 2017-2021 років перебував в перехідному стані, з позитивною динамікою до покращення діяльності. Проте починаючи з 2022 року ситуація у банківському секторі почала погіршуватись. Підтвердженням цьому стало зростання чистих збитків банківських установ та вихід банків з іноземним капіталом з українського ринку.

Найбільшим стратегічним завданням для банківського сектору України в середньостроковій перспективі залишаються показники ефективності діяльності, покращення яких можливе через оптимізацію та диджиталізацію операційних процесів, реалістичність реалізації яких було підтверджено адаптацією до нових стандартів проведення операцій на період пандемії, та у

впровадженні яких було досягнуто значного прогресу в 2021 році. Від способів, строків, вартості залучених коштів, а також від розміру власних коштів банківських установ, структури його ресурсів багато в чому залежать фінансові результати діяльності банків, а також можливості для збільшення вкладень в економіку країни та розширення спектру послуг, що надаються клієнтам банку. Варто зазначити, що зміщення акцентів на гривню в кредитному портфелі дало змогу зменшити ризик доларизації кредитних портфелів банків. Проте, значні залишки іноземної валюти у високоліквідних активах, за незначного попиту в кредитному портфелі, створюють додатковий тягар для показників прибутковості банків України. Утім, з огляду на початок циклу підвищення облікових ставок основними центробанками світу, перспективи структурної надлишкової ліквідності банків України видаються кращими.

Таким чином, для покращення фінансового стану та стійкості банківських установ доцільно вжити наступних стратегічних дій:

- покращення всіх напрямів функціональної діяльності банківського сектору шляхом перевтілення ринкового механізму в єдину складову систему розвитку економіки;

- підвищення рівня капіталізації банківських установ шляхом стимулювання злиття та об'єднання невеликих банківських установ. Це дасть змогу збільшити розмір власного капіталу банківських установ, зменшити можливість настання банкрутства суспільно важливих банків, підвищити ефективність через скорочення витрат. Особливу увагу варто звернути на невеликі за капіталом, але фінансово стійкі рентабельні банки;

- покращення ефективності розвитку банківської системи через ефективну політику Національного банку України, шляхом: досягнення стабільності грошово-кредитного ринку, прогнозування ризиків для більшості суб'єктів економічної системи, підсилення стабільності процентних ставок, рефінансування проблемних банків.

2.2 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності АТ «ОТП БАНК» за 2019-2021 роки

АТ «ОТП БАНК» – один із найбільших українських банків з іноземним капіталом. В Україні до групи ОТП, крім банку, входять АТ «ОТП Факторинг», АТ «ОТП Лізинг», АТ «ОТП Капітал». Команда групи ОТП в Україні налічує 3448 співробітників, з них 3203 працюють в АТ «ОТП БАНКУ». На фінансовому ринку банківська установа працює з 1998 року, має стійку репутацію соціально-відповідальної, надійної та стійкої фінансової установи. АТ «ОТП БАНК» є універсальним банком, який пропонує клієнтам такі послуги як: кредитні та депозитні продукти, страхування, управління активами, лізинг і факторинг, корпоративний та інвестиційний банкінг [35].

У 2021 році банк суттєво збільшив обсяг портфелів роздрібною і корпоративного сегменту. Протягом року, банк реалізує стратегію інвестування в ІТ сферу та диджиталізацію клієнтських сервісів для приватних і корпоративних клієнтів. Протягом 2021 року, банківська установа вперше реалізувала запуск послуги із придбання акцій світових компаній на міжнародних фондових біржах. Надважливим здобутком АТ «ОТП БАНК» в 2021 році стало розширення доступу до фінансування та можливостей накопичення для клієнтів банку. Банком реалізовано низку нових кредитних продуктів, у т.ч. іпотечне кредитування фізичних осіб, профінансовано низку значущих інфраструктурних та інвестиційних проєктів. АТ «ОТП БАНК» у 2021 році інтегрував свої послуги із застосунком Дія, продовжив розвивати новий мобільний додаток ОTR Credit та перевів прийняття рішень про надання кредитів і підписання кредитних договорів в онлайн. На кінець 2021 року банк значно наростив валовий дохід, забезпечив рекордний приріст кредитного портфеля юридичних і фізичних осіб, суттєво збільшив кількість активних клієнтів у роздрібному і корпоративному сегментах [35].

На основі основних показників діяльності банків України, які представлені на офіційному сайті Національного банку України [31] (додатки А, Б, В), в роботі здійснено аналіз складу та структури активів АТ «ОТП БАНК» за 2019-2021 роках та представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз складу та структури активів АТ «ОТП БАНК» за 2019-2021 роки

Показник	Роки			Частка в активах, %			Зміни в структурі, в.п	
	2019, тис. грн	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 /	2021 /
							2019 р.	2020 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	3145451	3551197	3875716	7,01	6,02	5,55	-0,98	-0,47
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	454	10561	8376	0,00	0,02	0,01	0,02	-0,01
Кошти в інших банках	4308470	13628078	9129390	9,60	23,11	13,07	13,51	-10,04
Кредити та заборгованість клієнтів	25311393	27638192	40460458	56,39	46,87	57,91	-9,51	11,04
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	3612465	6602256	7671679	8,05	11,20	10,98	3,15	-0,22
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	7212296	5901418	6956240	16,07	10,01	9,96	-6,06	-0,05
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	139143	139143	139143	0,31	0,24	0,20	-0,07	-0,04
Інвестиційна нерухомість	28152	27857	26075	0,06	0,05	0,04	-0,02	-0,01
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	64	90	110	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Відстрочений податковий актив	38747	76544	68848	0,09	0,13	0,10	0,04	-0,03
Основні засоби та нематеріальні активи	760740	1181043	1293285	1,69	2,00	1,85	0,31	-0,15
Інші фінансові активи	244368	120542	142540	0,54	0,20	0,20	-0,34	0,00
Інші активи	87688	89260	90731	0,20	0,15	0,13	-0,04	-0,02
Чисті активи, всього	44889432	58966183	69862590	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Джерело : побудовано та пораховано за даними [31]

В 2019 році найбільша частка активів АТ «ОТП БАНК» припадала на кредити та заборгованість клієнтів. Їх частка в загальному обсязі активів склала 56,39 %. Наступною показником, який склав значну частину активів банку є цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю – 16,07 %. Кошти в інших банках становили 9,6 % від загальної суми активів банку. Питома вага грошових коштів та їх еквіваленти становила лише 7,01 %.

На кінець 2020 року частка кредиторської заборгованості АТ «ОТП БАНК» в загальній структурі активів банку зменшилася на 9,51 в.п. та склала 46,87 %. Протягом 2020 року суттєво зросла частка кошти в інших банках, а саме на 13,51 в.п. та склала 23,11 %. Питома вага цінних паперів банку, які обліковуються за амортизованою собівартістю, протягом 2020 року зменшилася на 6,06 в.п. та склала 10,01 %. Частка цінних паперів банку, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід склала 11,2 % від загального обсягу активів банку. Протягом року відбулося їх зростання на 3,15 в.п. Щодо частки грошових коштів та їх еквівалентів в загальній структурі активів, спостерігається їх зменшення на 0,98 в.п., в порівнянні з 2019 роком.

В 2021 році, так як і в попередні роки, найбільшу частку активів банку склала кредиторська заборгованість перед фізичними та юридичними особами – 57,91 %. Питома вага кредиторської заборгованості зросла, в порівнянні з 2020 роком на 11,04 в.п. Таке зростання було зумовлене збільшенням кредитного портфелю суб'єктів господарювання у національній валюті внаслідок суттєвого збільшення продажів у сегменті великого корпоративного бізнесу, зменшення відсоткових ставок та участі у державній програмі фінансування у сегменті малого та середнього бізнесу. Частка кошти в інших банках кінець 2021 року зменшилася на 10,04 в.п. та склала 13,07 %. Питома вага цінних паперів банку, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід протягом 2021 року, зменшилася на 0,22 в.п. та склала 10,98 %. Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю становили 9,96 % від загального обсягу активів банку. Їх частка протягом 2021 року зменшилася на 0,05 в.п. Питома вага грошових коштів банку та їх еквівалентів, на кінець 2021

року, склала 5,55 % та зменшилася протягом року на 0,47 в.п., в порівнянні з 2020 роком. Інші статті активів банківської установи займали незначну частину в загальній структурі активів та суттєво не впливають на їх зміну.

На рисунку 2.3 наведено структуру статей активів АТ «ОТП БАНК», які займали найбільшу частку, протягом 2019-2021 років.

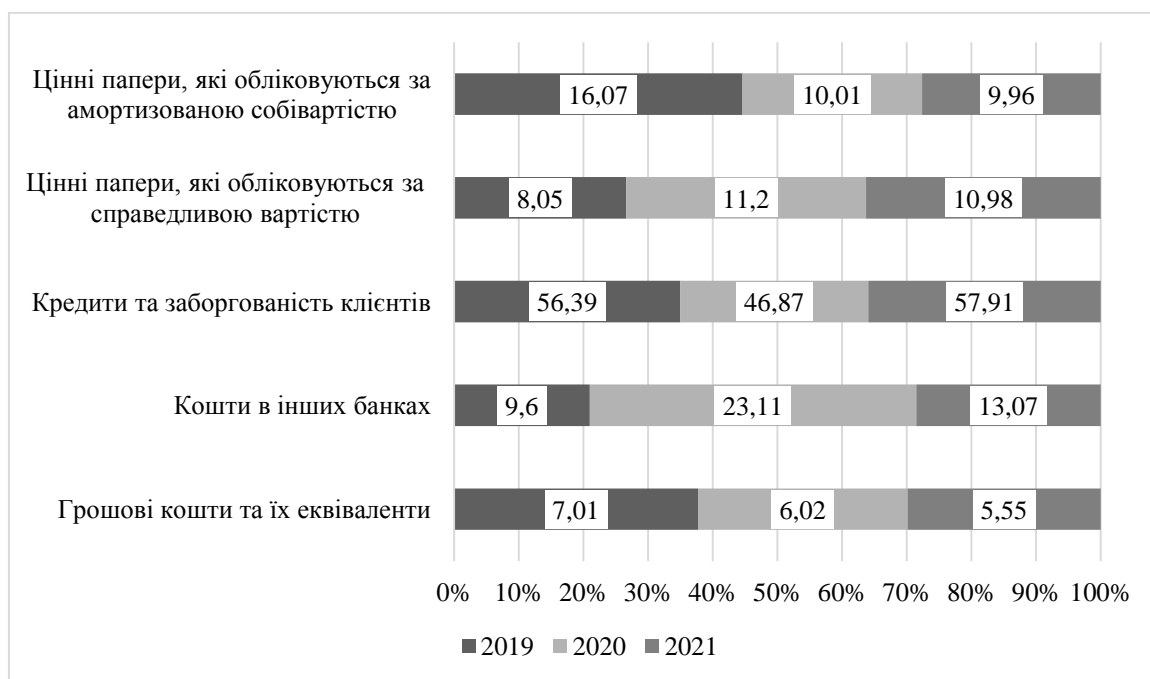


Рисунок 2.3 – Структура основних статей активів АТ «ОТП БАНК» в 2019-2021 роках

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.5

На основі здійсненого аналізу структури активів АТ «ОТП БАНК», варто відмітити, що протягом 2019-2021 років, значну частку в загальній структурі активів фінансової установи займали кредити та заборгованість клієнтів банку. Їх питома вага протягом аналізованого періоду, коливалася в межах 46,87 % - 57,91 % та мала тенденцію як до зростання, так і до спадання. Що пов'язано з виваженою політикою з управління кредитними ризиками.

В таблиці 2.6 здійснено аналіз динаміки активних операцій АТ «ОТП БАНК» протягом 2019-2021 років.

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки активів АТ «ОТП БАНК» за 2019-2021 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (приріст/зменшення) (+,-) у тис. грн		Відносне відхилення (приріст/зменшення) (+,-) у %:	
	2019, тис. грн	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	3145451	3551197	3875716	405746	324519	12,90	9,14
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	454	10561	8376	10107	-2185	2226,21	-20,69
Кошти в інших банках	4308470	13628078	9129390	9319608	-4498688	216,31	-33,01
Кредити та заборгованість клієнтів	25311393	27638192	40460458	2326799	12822266	9,19	46,39
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	3612465	6602256	7671679	2989791	1069423	82,76	16,20
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	7212296	5901418	6956240	-1310878	1054822	-18,18	17,87
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	139143	139143	139143	0	0	0,00	0,00
Інвестиційна нерухомість	28152	27857	26075	-295	-1782	-1,05	-6,40
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	64	90	110	26	20	40,63	22,22
Відстрочений податковий актив	38747	76544	68848	37797	-7696	97,55	-10,05
Основні засоби та нематеріальні активи	760740	1181043	1293285	420303	112242	55,25	9,50
Інші фінансові активи	244368	120542	142540	-123826	21998	-50,67	18,25
Інші активи	87688	89260	90731	1572	1471	1,79	1,65
Чисті активи, всього	44889432	58966183	69862590	14076751	10896407	31,36	18,48

Джерело : побудовано та пораховано за даними [31]

Загальна вартість активів АТ «ОТП БАНК» в 2019-2021 роках зростає. Вартість грошових коштів банку та їх еквівалентів на кінець 2019 року склала 3145451 тис. грн. Протягом 2020 року обсяг грошових коштів банку зріс на 405746 тис. грн або 12,9 % та склав 3551197 тис. грн. Протягом 2021 року обсяг

грошових коштів АТ «ОТП БАНК» збільшився на 324519 тис. грн або 9,14 % та склав 3875716 тис. грн.

Обсяг фінансових активів банку, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток, на кінець 2019 році склав 454 тис. грн. Протягом 2020 року приріст показника склав 2226,21 % або 10107 тис. грн. На кінець 2021 року, обсяг зменшення фінансових активів банку, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток, склав 2185 або 20,69 %, а їх вартість склала 8376 тис. грн.

Обсяг коштів АТ «ОТП БАНК» які розміщені в інших банках, на кінець 2019 року склав 4308470 тис. грн. Протягом 2020 року приріст коштів розміщених в інших банках склав 9319608 тис. грн або 216,31 %, а їх обсяг – 13628078 тис. грн. На кінець 2021 року обсяг вказаної статті активів зменшився на 4498688 тис. грн або 33,01 % та склав 9129390 тис. грн.

Обсяг кредиторської заборгованості клієнтів банку на кінець 2019 року склав 25311393 тис. грн. Їх абсолютний приріст протягом 2020 року склав 2326799 тис. грн, тоді як відносне зростання склало 9,19 %. На кінець 2021 року обсяг кредитів та заборгованості фізичних і юридичних осіб зріс на 12822266 тис. грн або 46,39 % та склав 40460458 тис. грн.

Вартість цінних паперів банку, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, на кінець 2019 року склала 3612465 тис. грн. На кінець 2020 році їх вартість зросла на 2989791 тис. грн або 82,76 % та склала 6602256 тис. грн. На кінець 2021 року вартість значення обсягу цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю склала 7671679 тис. грн, їх приріст, протягом року склав 1069423 тис. грн або 16,2 %.

Вартість цінних паперів АТ «ОТП БАНК», які обліковуються за амортизованою собівартістю на кінець 2019 року склала 7212296 тис. грн. На кінець 2020 року їх зменшення склало 1310878 тис. грн або 18,18 %, а їх обсяг склав 5901418 тис. грн. Протягом 2021 року вартість цінних паперів АТ «ОТП БАНК», які обліковуються за амортизованою собівартістю зросла на 1054822 тис. грн або 17,87 %, а її обсяг склав 6956240 тис. грн. Інвестиції в асоційовані

та дочірні компанії АТ «ОТП БАНК» протягом 2019-2021 років не змінювали своєї вартості та мали стале значення в сумі 139143 тис. грн.

Вартість інвестиційної нерухомості банку протягом аналізованого періоду мала тенденцію до зменшення. На кінець 2019 року, значення показника склало 28152 тис. грн. Протягом 2020 року вартість інвестиційної нерухомості зменшилася на 295 тис. грн або 1,05 % та склала 27857 тис. грн. На кінець 2021 року показник зменшився 1782 тис. грн або 6,4 % та склав 26075 тис. грн.

Вартість відстрочених податкових активів АТ «ОТП БАНК» в 2019 році склала 38747 тис. грн. На кінець 2020 року значення показника склало 76544 тис. грн, а його приріст становив 37797 тис. грн або 97,5 %. Протягом 2021 року відстрочені податкові активи банку зменшилися на 7696 тис. грн або 10,05 % та склали 68848 тис. грн.

Вартість основних засобів та нематеріальних активів фінансової установи, на кінець 2019 року склала 760740 тис. грн. На кінець 2020 року приріст основних засобів банку становив 420303 тис. грн або 55,25 %, та склав 1181043 тис. грн. На кінець 2021 року вартість основних засобів та нематеріальних активів банку склала 1293285 тис. грн та зменшилася протягом року, на 112242 тис. грн або 9,5 %.

На кінець 2019 року вартість інших фінансові активи АТ «ОТП БАНК» становила 244368 тис. грн. Протягом 2020 року їх зменшення склало 123826 тис. грн або 50,67 %. На кінець 2020 року вартість інших фінансових активів банку склала 120542 тис. грн. Протягом 2021 року вартість інших фінансових активів банку зросла, по відношенню до 2020 року на 21998 тис. грн або 18,25 % та склала 142540 тис. грн.

Обсяг інших активів банку на кінець 2019 році становив 87688 тис. грн. Протягом 2020 року їх приріст склав 1572 тис. грн або 1,79 %. Вартість інших активів банку, на кінець 2020 року склала 89260 тис. грн. На кінець 2021 року, вартість інших активів банку склала 90731 тис. грн. Протягом року приріст інших активів банку склав 1471 тис. грн або 1,65 %. На рисунку 2.4 відображено динаміку активів АТ «ОТП БАНК» в 2019-2021 роках.

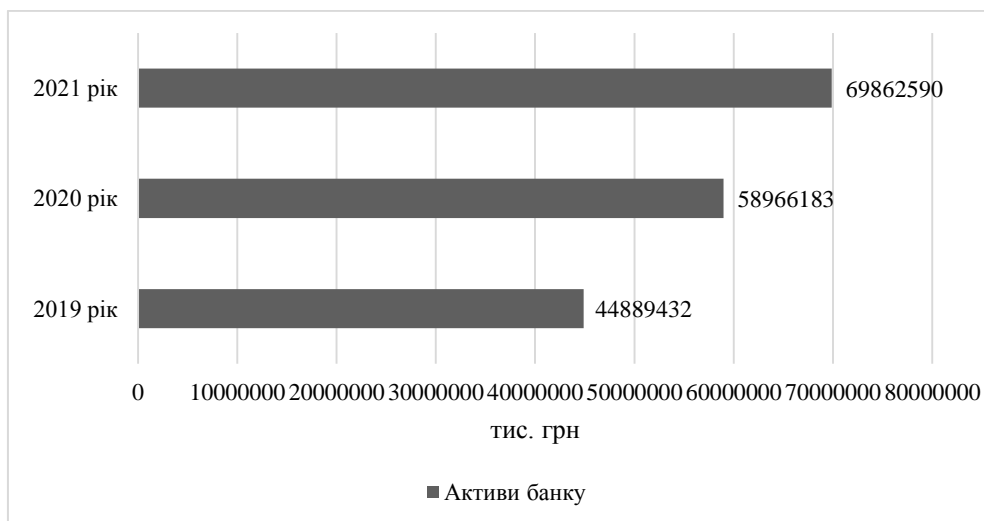


Рисунок 2.4 – Динаміка активів АТ «ОТП БАНК» в 2019-2021 роках

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.6

На кінець 2019 року вартість чистих активів АТ «ОТП БАНК» склала 4489432 тис. грн. На кінець 2020 року значення показника становило 58966183 тис. грн, а його приріст склав 13,36 % або 14076751 тис. грн. Протягом 2021 року загальна вартість активів АТ «ОТП БАНК» зросла на 10896407 тис. грн або 18,48 % та склала 69862590 тис. грн.

Однією з основних проблем функціонування АТ «ОТП БАНК» є наявність у банку достатньої ресурсної бази для здійснення діяльності. В таблиці 2.7 здійснено аналіз складу та структури зобов'язань АТ «ОТП БАНК». Дані для здійснення аналізу представлено в додатках А, Б, В.

На кінець 2019 року в структурі зобов'язань банку найбільшу частку склали кошти клієнтів банку. Їх частка в загальній структурі банку становила 94,78 %. Всі інші статті зобов'язань АТ «ОТП БАНК» займали незначну питому вагу, а саме: кошти банків становили 0,51 % від загальних зобов'язань фінансової установи, фінансових зобов'язань банку, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток склали 0,01 %, частка інших залучених коштів склала 1,02 %, частка зобов'язань щодо поточного податку на прибуток – 0,23%, частка резервів за зобов'язаннями банку склала 0,23 %, частка

інших фінансових зобов'язань банку становила 1,64 %, частка інших зобов'язань банку склала 1,58 %.

Таблиця 2.7 – Аналіз складу та структури зобов'язань АТ «ОТП БАНК» у 2019-2021 роках

Показник	Роки			Частка в зобов'язаннях, %			Зміни в структурі, в.п	
	2019, тис. грн	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 / 2019 р.	2021 / 2020 р.
	Кошти банків	189669	132	1225	0,51	0,00	0,00	-0,51
Кошти клієнтів	35179411	47617138	56867213	94,78	96,40	96,71	1,62	0,31
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	3447	844	4	0,01	0,00	0,00	-0,01	0,00
Інші залучені кошти	378133	267	176	1,02	0,00	0,00	-1,02	0,00
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	84827	81304	149689	0,23	0,16	0,25	-0,06	0,09
Резерви за зобов'язаннями	83939	279484	298908	0,23	0,57	0,51	0,34	-0,06
Інші фінансові зобов'язання	607409	526277	526030	1,64	1,07	0,89	-0,57	-0,17
Інші зобов'язання	588122	889175	958964	1,58	1,80	1,63	0,22	-0,17
Усього зобов'язань	37114957	49394622	58802209	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Джерело: побудовано та пораховано за даними [31]

На кінець 2020 року найбільшу частку в структурі зобов'язань АТ «ОТП БАНК» склали кошти юридичних та фізичних осіб, питома вага яких склала 96,4 % та зросла протягом року на 1,62 в.п. Питома вага інших зобов'язань фінансової установи займала незначну частину в загальній структурі зобов'язань банку та склала 1,07 %. Їх питома вага зменшилася протягом року на 0,57 в.п. Частка інших зобов'язань установи протягом 2020 року зросла на 0,22 в.п. та склала 1,8 %

На кінець 2021 року, кошти клієнтів банку склали найбільшу частку в структурі зобов'язань АТ «ОТП БАНК», а саме 96,71 %, та зросли на 0,31 в.п.

Питома вага інших статей зобов'язань банку в 2021 році, була незначною, а їх зміна суттєво не вплинула на зміну загальної вартості зобов'язань фінансової установи.

В таблиця 2.8 представлено аналіз динаміки зобов'язань АТ «ОТП БАНК» в 2019-2021 роках.

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки зобов'язань АТ «ОТП БАНК» за 2019-2021 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (приріст/зменшення) (+,-) у тис. грн		Відносне відхилення (приріст/зменшення) (+,-) у %:	
	2019, тис. грн	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2020 р. до	2021 р. до	2020 р. до	2021 р. до
				2019 р.	2020 р.	2019 р.	20120 р.
Кошти банків	189669	132	1225	-189537	1093	-99,93	828,03
Кошти клієнтів	35179411	47617138	56867213	12437727	9250075	35,36	19,43
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	3447	844	4	-2603	-840	-75,51	-99,53
Інші залучені кошти	378133	267	176	-377866	-91	-99,93	-34,08
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	84827	81304	149689	-3523	68385	-4,15	84,11
Резерви за зобов'язаннями	83939	279484	298908	195545	19424	232,96	6,95
Інші фінансові зобов'язання	607409	526277	526030	-81132	-247	-13,36	-0,05
Інші зобов'язання	588122	889175	958964	301053	69789	51,19	7,85
Усього зобов'язань	37114957	49394622	58802209	12279665	9407587	33,09	19,05

Джерело : побудовано та пороховано за даними [31]

На кінець 2019 року загальна сума зобов'язань АТ «ОТП БАНК» становила 37114957 тис. грн. Переважна частина зобов'язань банківської установи складалася з зобов'язань перед фізичними та юридичними особами в сумі 35179411 тис. грн. Окрім цього, до загальної вартість зобов'язань банку ввійшли зобов'язання перед іншими банками в сумі 189669 тис. грн, фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток в сумі 3447 тис. грн, зобов'язання за іншими залученими коштами банку

в сумі 378133 тис. грн, зобов'язання банківської установи щодо поточного податку на прибуток в сумі 84827 тис. грн, резервів за зобов'язаннями в сумі 83939 тис. грн, інших фінансових зобов'язань в сумі 607409 тис. грн.

На кінець 2020 року вартість зобов'язань АТ «ОТП БАНК» становила 49394622 тис. грн, що на 12279665 тис. грн або 33,09 % більше ніж в 2019 році. Протягом року суттєво скоротилися зобов'язання банку за коштами інших банків, а саме на 189537 тис. грн або 99,93 %, їх вартість склала 132 тис. грн. Вартість зобов'язань перед клієнтами банківської установи, на кінець 2020 року, склала 47617138 тис. грн, а їх приріст склав 12437727 тис. грн або 35,36 %. Вартість фінансових зобов'язань, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток склав 844 тис. грн, що менше ніж в 2019 році на 2603 тис. грн або 75,71 %. Вартість інших залучених коштів банку суттєво зменшилася на 377866 тис. грн або 99,93 % та склала 267 тис. грн. Вартість зобов'язань фінансової установи щодо поточного податку на прибуток, протягом року, зменшилася на 3523 тис. грн або 4,15 % та склав 81304 тис. грн. Вартість резервів за зобов'язаннями банку зросла на 195545 тис. грн або 232,96 %, та склала 279484 тис. грн. Вартість інших фінансових зобов'язань банку, на кінець 2020 року, склала 526277 тис. грн.

На кінець 2021 року, загальна вартість зобов'язань АТ «ОТП БАНК» склала 58802209 тис. грн. Завдяки збільшенню довіри до банку, привабливості депозитних продуктів та програм лояльності у 2021 році кошти юридичних та фізичних осіб зросли на 19,43 % або 9250075 тис. грн. Вартість зобов'язань перед банківськими установами склала 1225 тис. грн та зросла, на кінець року, на 1093 тис. грн або 828,3 %. На кінець 2021 року, значно знизилася фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток, а саме на 840 тис. грн або 99,53,0 % та склали 4 тис. грн. Протягом 2021 року знизився обсяг інших залучених коштів банку на 91 тис. грн або 34,08 %. Вартість зобов'язань банку щодо поточного податку на прибуток, на кінець 2021 року склала 149689 тис. грн та зросла протягом року на 68385 тис. грн або 84,11 %. Вартість резервів банку за зобов'язаннями на кінець 2021 року склала

298908 тис. грн. та зросла на 19424 тис. грн або 6,95 %. Вартість інших фінансових зобов'язань банку, на кінець 2021 року, склала 526030 тис. грн, що на 247 тис. грн або 0,05 % менше ніж в попередньому році. Інші зобов'язання банку протягом року зросли на 69789 тис. грн або 7,85 % та склали 958964 тис. грн.

Отже, загальний обсяг зобов'язань АТ «ОТП БАНК», протягом аналізованого періоду зріс з 37114957 тис. грн до 58802209 тис. грн, що відображено на рисунку 2.5.

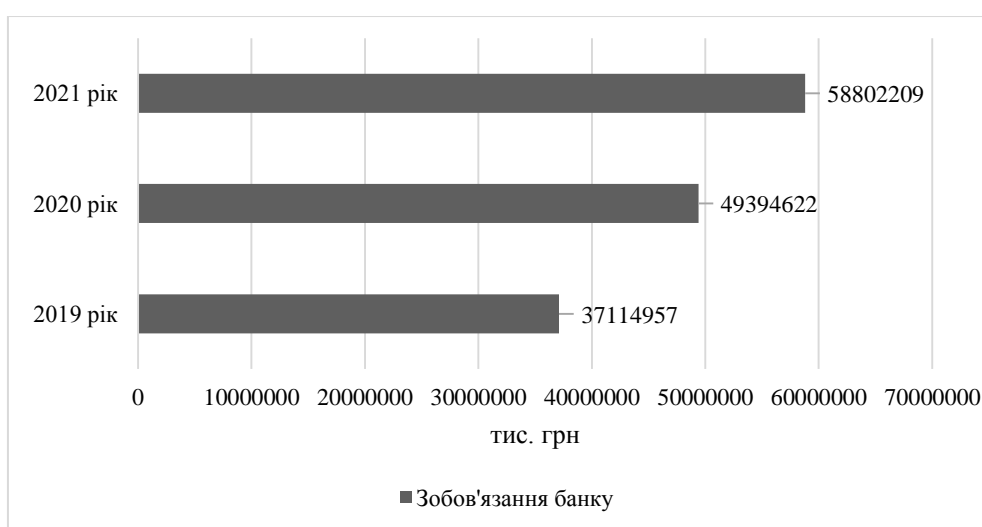


Рисунок 2.5 – Динаміка зобов'язань АТ «ОТП БАНК» в 2019-2021 роках

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.8

Власний капітал банку відіграє значну роль в фінансуванні діяльності банківської установи. Тому в таблиці 2.9 представлено аналіз складу та структури власного капіталу АТ «ОТП БАНК». Таблицю побудовано на основі фінансової звітності банку а також основних показників діяльності банків за даними НБУ (Додатки А, Б, В).

Протягом аналізованого періоду в структурі капіталу банку переважають власні кошти. Частка статутного капіталу АТ «ОТП БАНК» на кінець 2019 року склала 79,57 % від загальної вартості капіталу банку. Протягом 2020 року його частка зменшилася на 14,94 в.п. та склала 64,63 %. На кінець 2021 року частка

статутного капіталу фінансової установи склала 55,93 %, що менше ніж в 2020 році на 8,7 в.п.

Таблиця 2.9 – Аналіз складу та структури власного капіталу АТ «ОТП БАНК» у 2019-2021 роках

Показник	Роки			Частка у власному капіталі, %			Зміни в структурі, в.п	
	2019, тис. грн	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 / 2019 р.	2021 / 2020 р.
Статутний капітал	6186023	6186023	6186023	79,57	64,63	55,93	-14,94	-8,70
Емісійні різниці	405075	405075	405075	5,21	4,23	3,66	-0,98	-0,57
Резервні та інші фонди банку	709846	836684	923370	9,13	8,74	8,35	-0,39	-0,39
Резерви переоцінки	50596	113959	57669	0,65	1,19	0,52	0,54	-0,67
Нерозподілений прибуток/непокритий збиток	422935	2029819	3488244	5,44	21,21	31,54	15,77	10,33
Усього власного капіталу	7774475	9571561	11060381	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Джерело : побудовано та пораховано за даними [31]

Інші показники власного капіталу займають незначну частину, зокрема, частка емісійних різниць в 2019 році склала 5,21 %. На кінець 2020 року питома вага емісійних різниць банку склала 4,23 % та зменшилася на 0,98 в.п. Протягом 2021 року частка показника зменшилася на 0,57 в.п. та склала 3,66 %.

Питома вага резервів та інші фондів АТ «ОТП БАНК» на кінець 2019 року склала 9,13 %. Їх частка зменшилася, на кінець 2020 року, на 0,39 в.п. та склала 8,74 %. Протягом 2021 року питома вага резерві та інших фондів банку, зменшилася на 0,39 в.п. та склала 8,35 %.

На кінець 2019 року частка резервів переоцінки склала 0,65 % від загальної вартості капіталу банку. Протягом 2020 року, питома вага показника зросла на 0,54 в.п. та склала 1,19 %. На кінець 2021 року частка резервів переоцінки банку зменшилася на 0,67 в.п. та склала 0,52 %.

На кінець 2019 року АТ «ОТП БАНК» мав нерозподілений прибуток, частка якого в загальній структурі капіталу фінансової установи склала 5,44 %. Протягом 2019 року частка нерозподіленого прибутку банку зросла на 15,77 в.п.

та склала 21,2 % від загальної вартості власного капіталу банківської установи. На кінець 2021 року банк отримав нерозподілений прибуток, частка якого склала 31,54 % від загального обсягу власного капіталу АТ «ОТП БАНК» та зросла протягом року на 10,33 в.п.

Структуру власного капіталу АТ «ОТП БАНК» в 2019-2021 роках наведено на рисунку 2.6.

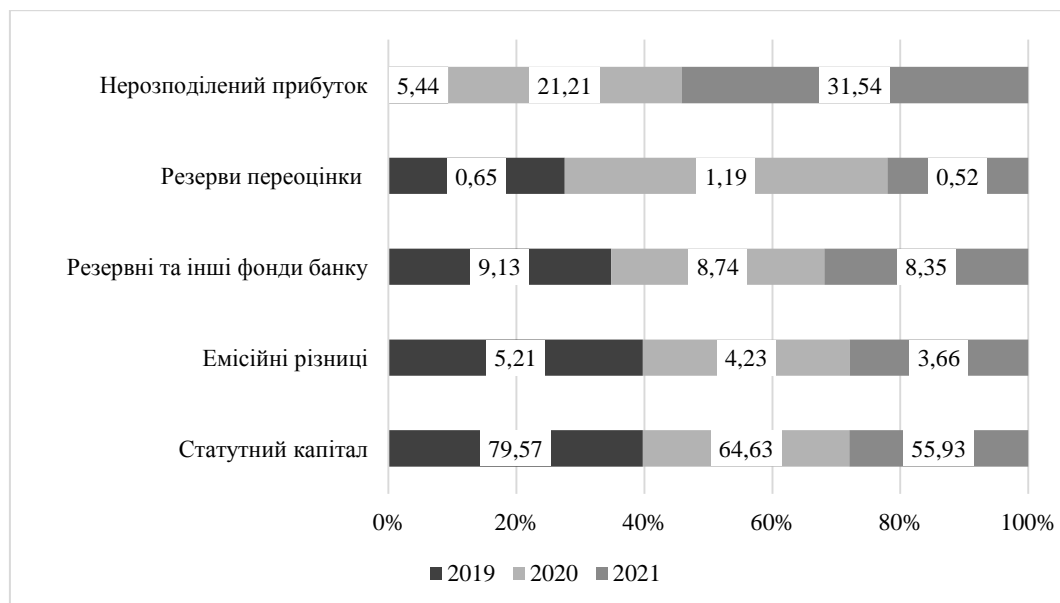


Рисунок 2.6 – Структура власного капіталу АТ «ОТП БАНК» в 2019-2021 роках

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.9

В структурі власного капіталу фінансової установи найбільшу частку складає статутний капітал, питома вага якого протягом аналізованого періоду, знижується з 79,57 % до 55,93 %. Значну частку в структурі власного капіталу банку займає нерозподілений прибуток. Зокрема в 2020-2021 років, частка нерозподіленого прибутку банку значно зросла з 21,21 % до 31,54 %. Тоді як в 2019 році питома вага нерозподіленого прибутку банку склала лише 5,44 % від загальної вартості капіталу банку. В таблиці 2.10 відображено динаміку капіталу АТ «ОТП БАНК» в 2019-2021 роках.

Таблиця 2.10 – Динаміка власного капіталу АТ «ОТП БАНК» в 2019-2021 роках

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн		Відносне відхилення (приріст / зменшення) у %	
	2019, тис. грн	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2022 р.
	Статутний капітал	6186023	6186023	6186023	0	0	0,00
Емісійні різниці	405075	405075	405075	0	0	0,00	0,00
Резервні та інші фонди банку	709846	836684	923370	126838	86686	17,87	10,36
Резерви переоцінки	50596	113959	57669	63363	-56290	125,23	-49,39
Нерозподілений прибуток/непокритий збиток	422935	2029819	3488244	1606884	1458425	379,94	71,85
Усього власного капіталу	7774475	9571561	11060381	1797086	1488820	23,12	15,55

Джерело : побудовано та пораховано за даними [31]

Вартість статутного капіталу банку протягом 2019-2021 років була незмінною та склала 6186023 тис. грн. Вартість емісійних різниць банку протягом аналізованого періоду, склала 405075 тис. грн.

Вартість резервів та інші фондів АТ «ОТП БАНК» на кінець 2019 року склала 709846 тис. грн. Протягом 2020 року даний показник зріс на 126838 тис. грн або 17,87 % та склав 836684 тис. грн. Вартість резервів та інших фондів фінансової установи, протягом 2021 року, зросла на 86686 тис. грн або 10,36 % та склала 923370 тис. грн. Вартість резервів переоцінки банку, на кінець 2019 року, склала 50596 тис. грн. Протягом 2020 року вартість резервів переоцінки банку зросла на 63363 тис. грн або 125,23 % та склала 113959 тис. грн. На кінець 2021 року, значення показника зменшилося на 56290 тис. грн або 39,49 % та склало 57669 тис. грн.

На кінець 2019 року вартість нерозподіленого прибутку фінансової установи склала 422935 тис. грн. На кінець 2020 року обсяг нерозподіленого прибутку АТ «ОТП БАНК» суттєво зріс на 1606884 тис. грн або 379,94 % і склав 2029819 тис. грн. Протягом 2021 року вартість нерозподіленого прибутку установи зросла на 1458425 тис. грн або 71,85 % та склала 3488244 тис. грн.

Протягом 2019-2021 років загальний обсяг власного капіталу АТ «ОТП БАНК» зростає. На кінець 2019 року загальний обсяг власного капіталу фінансової установи склав 7774475 тис. грн. Протягом 2020 року розмір власного капіталу банку зріс на 1797086 тис. грн або 23,12 % і склав 9571561 тис. грн. На кінець 2021 року, обсяг власного капіталу банку зріс на 1488820 тис. грн або 15,55 % та склав 11060381 тис. грн (рисунок 2.7)

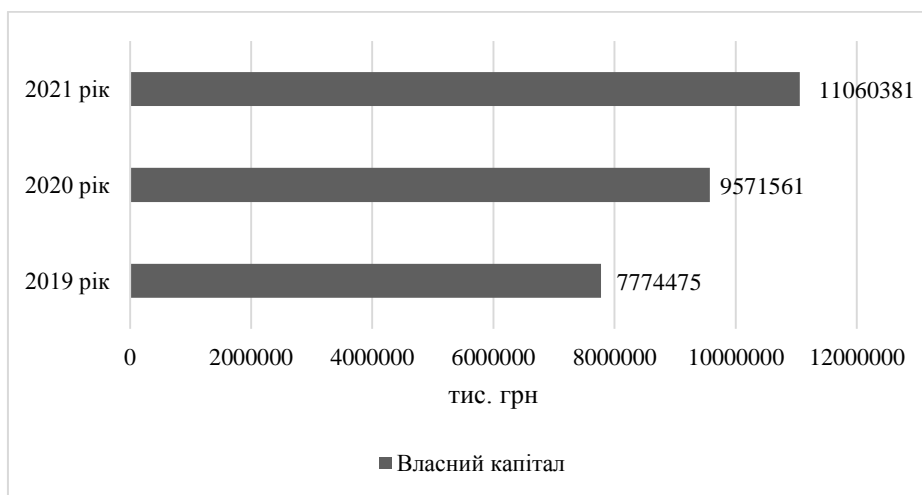


Рисунок 2.7 – Динаміка власного капіталу АТ «ОТП БАНК» в 2019-2021 роках

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.10

Фінансові результати діяльності банку відображають розмір прибутку чи збитку банку на основі процентного, торговельного та комісійного результатів діяльності установи. Аналіз складу та динаміки фінансових результатів АТ «ОТП БАНК» в 2019-2021 роках представлено в таблиці 2.11.

Сукупний обсяг доходу АТ «ОТП БАНК» на кінець 2019 року склав 5548758 тис. грн, значну частину якого складають процентні доходи в сумі 3647215 тис. грн та комісійний дохід в сумі 1325541 тис. грн. На кінець 2020 році сукупний дохід банківської установи зменшився на 190229 тис. грн або 3,43 % та склав 5358529 тис. грн. В загальних доходах банку переважав чистий процентний дохід. Протягом 2021 року розмір доходу банку зріс на 1253222 тис. грн або 23,39 % та склав 6611751 тис. грн. Найбільша частка доходу формується за рахунок збільшення процентних доходів.

Таблиця 2.11 – Склад та динаміка фінансових результатів АТ «ОТП БАНК» у 2019-2021 роках

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн		Відносне відхилення (приріст / зменшення) у %	
	2019, тис. грн	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Чистий процентний дохід	3647215	3576793	4682147	-70422	1105354	-1,93	30,90
Чистий комісійний дохід	1325541	1208226	1284234	-117315	76008	-8,85	6,29
Торговельний результат	423723	469589	519159	45866	49570	10,82	10,56
Інші операційні доходи	115104	88375	66611	-26729	-21764	-23,22	-24,63
Інші доходи	37175	15545	59601	-21630	44056	-58,18	283,41
Всього доходів	5548758	5358529	6611751	-190229	1253222	-3,43	23,39
Відрахування до резервів	403965	1040512	807430	636547	-233082	157,57	-22,40
Адміністративні та інші операційні витрати	2050427	2198668	2453591	148241	254923	7,23	11,59
Всього витрат	2454393	3239180	3261021	784787	21841	31,97	0,67
Прибуток до оподаткування	3094366	2119350	3350730	-975016	1231380	-31,51	58,10
Витрати на податок на прибуток	557610	385627	605620	-171983	219993	-30,84	57,05
Чистий прибуток	2536756	1733722	2745111	-803034	1011389	-31,66	58,34

Джерело : побудовано та пораховано за даними [31]

Запровадження карантинних обмежень призвело до зниження ділової активності клієнтів, що негативно вплинуло на комісійні доходи банківської установи в 2020-2021 роках. Перегляд ставок, призвів до відносно незначного збільшення комісійних доходів по банківським карткам, у той час як кількість та обсяги операцій суттєво зросли у порівнянні з 2020 роком.

Аналізуючи таблицю 2.11, доцільно відзначити що в діяльності АТ «ОТП БАНК», протягом 2019-2021 років доходи переважають над витратами банку, внаслідок чого діяльність банківської установи прибуткова. Зокрема, на кінець 2019 року розмір чистого прибутку фінансової установи склав 2536756 тис. грн. На кінець 2020 року отриманий чистий прибуток банку зменшився, в порівнянні з 2019 роком на 803034 тис. грн або 31,66 % та склав 1733722 тис. грн. Протягом 2021 році розмір чистого прибутку банку суттєво зріс, а саме на 1011389 тис.

грн або 58,34 % та склав 2745111 тис. грн на кінець року. Динаміку прибутку АТ «ОТП БАНК» в 2019-2021 роках представлено на рисунку 2.8.

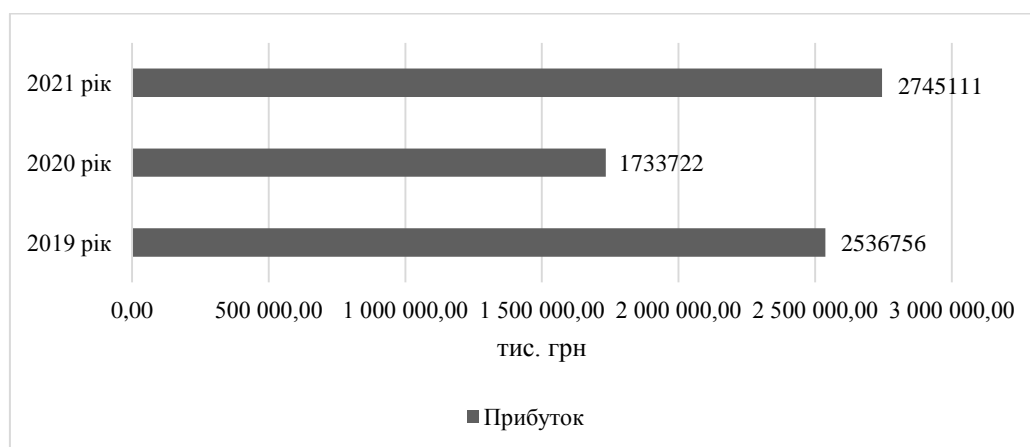


Рисунок 2.8 – Динаміка прибутку АТ «ОТП БАНК» в 2019-2021 роки

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.11

Отже, здійснюючи підсумок дослідження фінансово-господарської діяльності АТ «ОТП БАНК», варто зауважити що на зростання рівня прибутковості банку вплинули зростання чистого процентного доходу в результаті приросту кредитних портфелів як юридичних, так і фізичних осіб. Витрати на формування резервів були меншими, ніж у 2020 році, що також позитивно вплинуло на фінансовий результат банківської установи. Загалом, стратегічні цілі АТ «ОТП БАНК» за результатами діяльності 2020-2021 років, було досягнуто, а в деяких напрямках, таких як кредитування юридичних осіб, навіть суттєво перевищено.

Зростання капіталу через капіталізацію прибутків протягом останніх років дозволяє банку бути готовим до будь-яких стресових ситуацій. Значне зростання кредитного портфелю та запровадження більш жорстких вимог щодо розрахунку ризиків позитивно вплинули на діяльність банківської установи.

3 Розробка рекомендацій щодо покращення стратегічного управління банком з врахуванням впливу трансформаційних змін банківської системи

Стратегічне управління банком базується на розроблені стратегії та прийнятті стратегічних управлінських рішень. Водночас, військова агресія проти України та значні втрати в економіці вимагають вимушених коригувань фінансово-господарської діяльності, поточних та стратегічних планів усіх учасників банківського ринку, у тому числі й АТ «ОТП БАНК». Відповідно, боротьба за клієнтів серед фінансових компаній на ринках, на яких здійснює діяльність АТ «ОТП БАНК» є досить значною та інтенсивною. На лояльність та утримання споживачів банківських послуг впливає цілий ряд чинників, серед яких основну роль відіграють нові технології або послуги, що пропонуються банківською установою.

АТ «ОТП БАНК» здійснює свою діяльність на основі стратегії банку, яку розробляє та передає на затвердження Наглядовій раді банку Правління АТ «ОТП БАНК». Правління банку є виконавчим органом, що здійснює поточне управління установою. Правління банку забезпечує реалізацію стратегії банку. Стратегія АТ «ОТП БАНК» розробляється на довготривалій період та визначає наявні та перспективні банківські продукти і послуги, ринки, сфери діяльності, в яких банківська установа планує досягти переваги над конкурентами. Наглядова рада фінансової установи затверджує стратегію розвитку банку відповідно до основних напрямів діяльності, визначених Загальними зборами акціонерів установи [35].

На сьогодні стратегією розвитку АТ «ОТП БАНК» передбачено подальший розвиток технологій і всебічна підтримка клієнтів банку за допомогою відмінних продуктів та інноваційних сервісів. Стратегічною метою фінансової установи є постійне вдосконалення внутрішніх процесів і покращення клієнтського досвіду користування його продуктами та сервісами з врахуванням впливу трансформаційних змін банківської системи.

Так як, технологічний процес невинно розвивається, формуючи при цьому вимоги клієнтів до сучасного банкінгу, все більше клієнтів віддають перевагу дистанційному обслуговуванню та швидкому вирішенню фінансових питань онлайн. Значно вплинули на діяльність фінансових установ епідеміологічні обмеження, пов'язанні з Covid-19. На сьогодні виділяють наступні основні наслідки впливу: активізація нових каналів дистрибуції, застосування нетипових методів управління ризиками, актуалізація переваг прогресивної цифровізації, зміна пріоритетності витрат, адаптивна практика організації праці, зміна пріоритетів цілей та цінностей. Вказані наслідки впливу епідеміологічних обмежень на діяльність банківських установ, пов'язані із забезпеченням їх подальшого безперебійного функціонування та необхідності запровадження в подальшому трансформаційних змін. Таким чином, діяльність банку на перспективу повинна зосереджуватися на діджиталізації та дистанційних каналах продажу банківських продуктів та послуг, з можливістю задоволення потреб клієнтів щодо швидкого та зручного отримання послуг. З огляду на це, побудова стратегії банківської установи має будуватися на трансформації бізнес-стратегії як провайдерів фінансових послуг: «від формату ведення традиційного бізнесу до цифрового мультиканального формату продажу фінансових послуг в умовах сьогодення» [8. с. 127].

Розроблення такої стратегії виступає доволі складним процесом, що зумовлено багатьма обставинами. В першу чергу, формування стратегії має базуватися на всебічному аналізі і прогнозуванні зовнішніх тенденцій розвитку установи (кон'юнктури ринку банківського сектору та його окремих сегментів, стану макроекономічного середовища, особливостей державного регулювання банківської діяльності) та внутрішніх умов (наявність ресурсної бази фінансової установи, місії і цілей розвитку, прибутковості здійснення різноманітних операцій). По друге, стратегія розвитку банку обов'язково має враховувати сучасні трансформаційні зміни та цифровізацію банківського сектора на діяльність фінансової установи. Процес стратегічного управління ефективністю діяльності банківської установи в загальному вигляді можна представити за

допомогою рисунку 3.1, який передбачає виділення семи основних етапів формування стратегії банку з врахуванням впливу цифровізації банківництва.

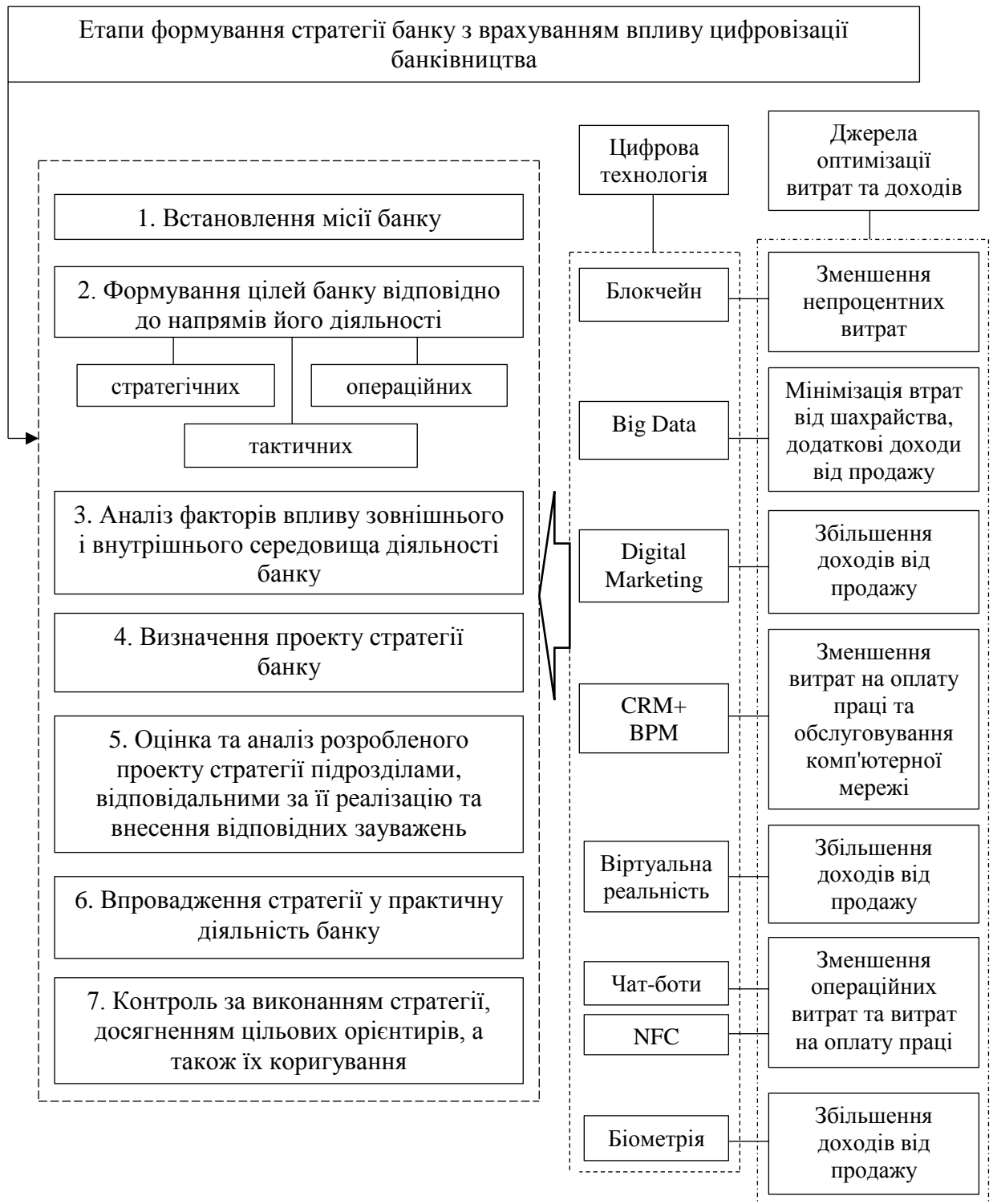


Рисунок 3.1 – Етапи формування стратегії банку з врахуванням впливу цифровізації банківництва

Джерело: розроблено автором на основі [8, 11, 16]

Стратегічне управління банком складається з певної послідовності дій, при чому їх кількість та зміст у практичній діяльності визначаються самостійно кожною фінансовою установою.

Перший етап формування стратегії передбачає встановлення місії банківської установи. Визначення місії діяльності фінансової установи має бути спрямована на забезпечення клієнтів банку усіма можливими видами банківських послуг та банківських продуктів для отримання прибутку установою за умови найменшого ризику.

Другий етап передбачає визначення цілей банку відповідно до напрямів його діяльності. Від реалізації цілей банку залежить здійснення конкретних операцій, прибутковість установи, встановлення певних внутрішніх норм та відповідних практичних рекомендацій. Зокрема головними цілями АТ «ОТП БАНК» виступають [35]:

- розширення клієнтської бази банку та налагодження з клієнтами тісних ділових зв'язків з метою розширення сфери їхнього обслуговування, шляхом запровадження нових цифрових продуктів;

- формування ресурсної бази банківської установи для реалізації кредитних та інвестиційних операцій банку у необхідних обсягах;

- формування оптимальної структури банківських активів і пасивів, шляхом інвестування в зростання бізнес-напрямків, що створюють цінність, в першу чергу в управлінні активами та меншою мірою в приватних банківських операціях;

- розширення сфери діяльності банку шляхом проникнення на нові ринки через активізацію інноваційних напрямків діяльності;

- забезпечення клієнтоорієнтованої діяльності банку шляхом прискорення цифрової трансформації з метою задоволення клієнтів;

- досягнення оптимального співвідношення між обсягом і структурою вкладень та їх ресурсним забезпеченням з позицій максимальної дохідності та мінімального ризику.

На третьому етапі, під час здійснення стратегічного аналізу факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності банку, проводиться оцінка ступеня впливу на поточну діяльність установи та на перспективу. При формуванні стратегії банку необхідно враховувати динамічні зміни зовнішнього середовища та можливі заходи щодо уникнення чи мінімізації впливу визначених загроз. Сутність аналізу внутрішнього середовища діяльності банку полягає у виявленні сильних та слабких сторін, оцінці внутрішніх потенційних можливостей впливу на процес стратегічного управління [29].

Наступним, четвертим етапом є розробка проекту стратегії, який здійснюється на основі стратегічного планування. Планування стратегії банку передбачає встановлення відповідності між потенційними можливостями установи та поставленими цілями. Стратегічне планування полягає у розробці поточних та перспективних планів, які мають ґрунтуватися на оптимальному співвідношенні між сильними та слабкими сторонами банку, можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Розроблення стратегії банку має базуватися як на аналізі існуючих тенденцій розвитку макросередовища загалом, окремих секторів економіки, видів діяльності тощо, так і містити елементи прогнозування, щоб передбачати розвиток тих напрямів та видів діяльності банку, які забезпечать зростання його конкурентних переваг. Отже, даному етапі головним завданням є розробка стратегія, яка визначає цілі розвитку банку, враховує внутрішні можливості установи та зовнішні фактори впливу для виконання місії банківської установи, підвищення її конкурентоспроможності, а також утримання довгострокових переваг на фінансовому ринку.

На п'ятому етапі процесу формування та реалізації стратегії банківської установи необхідно здійснити оцінку та аналіз розробленого проекту стратегії підрозділами, відповідальними за її реалізацію та внесення відповідних зауважень, пропозицій, коректив, та затвердити остаточний варіант стратегії. На даному етапі необхідно підготувати альтернативні варіанти банківської

стратегії, які слід обрати у випадку невдалої реалізації основного варіанта стратегії. При цьому необхідно чітко визначити та виокремити напрями відповідальності усіх структурних підрозділів банківської установи, які нести будуть відповідальність за виконання та реалізацію стратегії.

На шостому етапі здійснюється впровадження стратегії у практичну діяльність банку. Основоположним фактом стратегічного управління на даному етапі є безперервність забезпечення даного процесу, доведення до відома усіх підрозділів, які відповідальні за реалізацію в практичній діяльності банку даної стратегії. Все це вимагає забезпечення гнучкого управління, оперативного втручання та швидкого прийняття оптимальних рішень і заходів для ефективного стратегічного управління. «З урахуванням вищеописаного, на нашу думку, в системі стратегічного управління основну координаційну роль відіграє фінансовий менеджмент, адже за рахунок цього напрямку проводиться моніторинг усіх інших сфер. При чому більшість інструментів, використовуваних на різних етапах стратегічного управління ґрунтуються на застосуванні фінансового аналізу» [46].

На сьомому етапі здійснюється контроль за виконанням стратегії, досягненням цільових орієнтирів, а також їх коригування. Зокрема АТ «ОТП БАНК» здійснює контроль за: загальним станом активів та пасивів банку шляхом оцінки їх структури; рівня визначених показників призначених для оцінки ефективності роботи банку та порівняння їх з нормативними значеннями; контроль за виконанням банківським персоналом, відповідальним за практичне провадження стратегії банку. Таким чином, при реалізації процесу стратегічного управління, постійно повинен проводитися моніторинг виконання цільових орієнтирів стратегічного розвитку банку з метою оцінки рівня ефективності та виявлення ранніх ознак відхилень фактичних показників від планових.

Як зазначалося вище, в умовах невизначеності економіки України, під впливом епідеміологічної ситуації, воєнних дій, здатність адаптуватися до високих технологічних змін визначаються як один з головних стратегічних

напрямів стрімкого розвитку банківських установ. Зважаючи на високий рівень значимості якості технологічного підґрунтя, при формуванні стратегії необхідно враховувати цифровізацію та диджиталізацію банківської установи. Тобто, основними інструментами стратегічного управління банківською установою є вибір різних інноваційних технологій, за допомогою яких менеджери банку спроможні оптимізувати його діяльність. Це пов'язано з тим, що трансформація банківської сфери з кожним роком все більше цифровізує не лише механізм залучення клієнтів банківської установи та продажу банківських продуктів, але й змінює засади організації діяльності банку, як суб'єкта господарювання. Таким чином, для ефективного стратегічного управління АТ «ОТП БАНК» важливим стратегічним напрямом є впровадження новітніх цифрових послуг, реалізація яких призведе до трансформації процесів залучення клієнтів, поширення банківських послуг та організації внутрішніх бізнес-процесів банку.

В сьогоденнішніх реаліях, функціонування банківських установ можливе в двох стратегічних напрямках: прогресивна стратегія або консервативна стратегія. Консервативна стратегія призведе до суттєвого зниження рівня конкурентоспроможності банківської установи та втрати його стратегічної позиції на ринку банківських послуг. Тоді як, прогресивна стратегія забезпечить швидкий розвиток банківської установи. Однак вимагатиме від менеджерів банку значного обсягу фінансування на впровадження інноваційних технологій та швидкої адоптації до змін в цифровізації банку. Виходячи з цього, стратегія розвитку банку має включати різні сценарії, в залежності від ступеня прийняття банком процесу цифровізації.

Виходячи з викладеного (рисунок 3.1) на формування та реалізацію стратегії банківської установи впливають цифрові технології, які застосовує банк в своїй діяльності. Основними з яких на сьогодні є наступні:

– блокчейн – це децентралізована фінансова система, моніторинг функціонування якої може здійснити кожен з її учасників. «На даний момент, блокчейн є найбільш комплексним стратегічним інструментом, який може

кардинально змінити банківську діяльність. Так, на його основі можливо створити електронний документообіг без провайдерів; систему обміну валют; крипто валюти; високо захищені банківські рахунки та інше. Все це дозволяє значно зменшити адміністративні витрати банку, які в реаліях національної банківської системи складають майже половину непроцентних витрат банку» [14];

– Big Data – це сучасні технології які дозволяють обробити в діяльності банку значний масив даних, що стосується інформації про клієнтів банку, реалізувати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта банку враховуючи потреби, уподобання, рівень його платоспроможності. За допомогою системи big data, здійснюється розподіл клієнтів банку за сегментами, пошук певних закономірностей між ними, виявленням нових потенційних клієнтів. Система дозволяє наростити дохід від активізації продажу банківських продуктів та послуг. Зокрема, технології по обробці значного масиву даних активно використовуються банківськими установами з метою протидії шахрайству з кредитними картками та іншими банківськими продуктами. За допомогою технології здійснюють аналізу та вибірку зі значного масиву даних, який пов'язаних зі специфікою та передумовою проведення незаконної дії, що дозволяє в майбутньому застосувати попереджувальні заходи для нейтралізації злочинних дій;

– Digital Marketing – «вид технологій (інтернет сайти, мобільні додатки), який дозволяє активно поширювати банківські продукти серед широкого кола їх споживачів через цифрові канали (контекстна реклама, банерна реклама, соціальні мережі, блоги та інші). В межах оптимізації фінансових результатів діяльності банку дані технології дозволяють не стільки зменшити витрати на рекламу, скільки збільшити ефект від її розповсюдження через цифрові канали через розширення кола споживачів банківських послуг, які її зможуть побачити» [14];

– CRM та BPM (customer relationship management and business process management) – технології які базуються на цифрових платформах комплексного

управління взаємовідносин з клієнтами та бізнес-процесів банку. Це програмне забезпечення, за допомогою якого можна автоматизувати діяльність банківської установи. Внаслідок застосування інноваційних технологій, установа отримає значний фінансовий ефект який полягає в: зменшені витрат на оплату праці працівників банку, шляхом їх вивільнення в результаті оптимізації бізнес-процесів фінансової установи; отриманні надлишкового доходу в процесі підвищення швидкості здійснення банківських операцій, а отже їх кількості; зростанні продажів банківських продуктів та послуг, в результаті збільшення клієнтів за рахунок підвищення якості їх обслуговування;

– технології віртуальної реальності, які застосовуються з метою візуалізації витрат і прогнозування майбутніх заощаджень банківської установи та клієнтів банку, що дозволить залучити більше споживачів банківських продуктів;

– NFC-технології – дозволяє здійснювати будь-який розрахунок за допомогою сучасних смартфонів без використання пластикових карток. Технологія дозволяє розширювати функціональні можливості при розрахунках клієнтів банку. Застосування NFC-технології дозволяє значно зменшити операційні витрати банківської установи, які пов'язані з випуском пластикових карток, виробництвом та розміщенням платіжних терміналів та інше;

– чат-боти та віртуальні помічники, дозволяють «автоматизувати такі процеси, як спілкування з клієнтами банку з приводу стану рахунку, банківських послуг та продуктів, безпеки власних заощаджень та інше. Крім того використання чат-ботів та віртуальних помічників дозволяють миттєво та в будь-який час надати допомогу клієнту банку. Дані технології поряд з підвищенням рівня обслуговування клієнтів та, відповідно, отриманням більшого доходу, зменшують витрати на утримання додаткового персоналу банку» [12];

– технології біометрії – інноваційні засоби ідентифікації власника того чи іншого банківського продукту. «На даний час, фізичні характеристики людини, які використовуються в банківській діяльності з метою підвищення рівня

безпеки проведених операцій, є обличчя, голос, відбитки пальців. Біометрія, в своїй більшості, використовуються в комплексі з вже розглянутими технологіями та здійснюють вплив на фінансові потоки банку тільки в межах підвищення довіри споживачів до банку» [12].

Таким чином, менеджмент банку, при формуванні та реалізації стратегії розвитку банку, спроможний обирати різні варіанти цифрових технологій, які дозволять вирішити різні проблеми його діяльності, підвищити ефективність функціонування та забезпечити оптимізацію доходів та витрат.

Реалізація описаних заходів, націлених на функціонування трансформаційної бізнес-стратегії установ банківського сектору, дозволяє реалізувати сучасні очікування клієнта в умовах цифровізації банківської діяльності. Серед таких варто виділити [8, с. 132]:

- можливість отримання персоналізованої пропозиції;
- високий рівень захисту персональних даних та платіжних трансакцій;
- індивідуальний підхід до застосування методів ціноутворення;
- оптимізація маркетингових заходів, комфортних та прийнятних для споживача;
- мобільність та безперебійний формат доступності до можливості фінансового обслуговування;
- поєднання фінансових послуг з широким спектром послуг від інших постачальників (надання нефінансових послуг, виступаючи в ролі посередника / партнера);
- можливість придбання / отримання висновків сторонніх осіб;
- швидкість, зручність і простота споживання фінансової послуги [8].

Формування чіткої та гнучкої стратегії розвитку банку на основі описаних етапів слід вважати необхідною умовою раціонального функціонування банківської установи на фінансовому ринку. Стратегія забезпечить тісні взаємовідносини між банком та його клієнтами, що досягається, перш за все, за рахунок правильною визначеної місії і стратегічних цілей політики банку,

пріоритетів в обслуговуванні перспективних груп клієнтів та використанні сучасних інноваційних технологій та видів банківських продуктів.

Що стосується інноваційних технологій обслуговування клієнтів АТ «ОТП БАНК», установою заплановано нові продукти та сервіси, які нададуть змогу банку займати провідні позиції в інвестиційному банкінгу. Зокрема, одним з основних напрямів є розвиток Private banking, у тому числі інвестиційного банкінгу. Він передбачає єдиний стандарт критеріїв сегментації, продуктової лінійки та сервісів для клієнтів рівня Private banking.

АТ «ОТП БАНК» створив інтерактивний IVR, на основі технології розпізнавання голосу. Бот «Леся» розуміє запити клієнтів та самостійно надає відповіді на поширені запитання, включаючи інформацію по карткових або кредитних рахунках клієнта. Банківською установою впроваджено сервіс надання консультацій клієнтів в онлайн-чаті та найпоширеніших месенджерах (Telegram, Viber, Facebook Messenger). У чаті на більшість запитань відповідь також може надати бот «Леся», дозволивши операторам зосередитись на вирішенні більш складних запитів клієнтів [1].

АТ «ОТП БАНК» нещодавно здійснив удосконалення інтернет-банкінгу, за допомогою реалізації нових можливостей веб-версії та мобільних додатків системи інтернет-банкінгу для фізичних осіб, під назвою «ОТР Smart». Даний додаток дозволяє здійснювати вхід за відбитком пальця, що пришвидшує ідентифікацію клієнта в додатку, а також унеможливорює здійснення шахрайських операцій. Також банком було запроваджено інтернет-банкінг для клієнтів фізичних осіб-підприємців «ОТР Business», що стало передумовою впровадження революційного рішення для приватних підприємців.

На сьогодні конкуренція в банківському секторі являє собою боротьбу за стратегію розвитку з врахуванням диджиталізації діяльності банку, а не боротьбу за ресурси. В результаті чого банківським установам загалом та АТ «ОТП БАНК» зокрема, необхідно розширювати головні сегменти діяльності з використанням інноваційних технологій, що забезпечать установі конкурентоспроможні переваги на фінансовому ринку.

Вибір стратегії розвитку банку з обранням інноваційних технологій банківської діяльності, залежить від розміру банку, його клієнтської бази, сегменту в якому він працює та від наявних фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на реалізацію діджиталізації банку. Таким чином, за умови того, що банківська установа обрала інноваційну стратегію власного розвитку, банк може варіювати ступінь власної розробки технологій на основі впровадження цифрових банківських продуктів, організації каналів їх продажу та роботи персоналу.

Підводячи підсумки, слід відзначити, що трансформаційні процеси банківського сектора, спонукають фінансові установи до розроблення гнучкої, адаптивної стратегії за всіма описаними напрямками та етапами. Також варто відмітити, що процес стратегічного управління банківською установою є доволі складним, а його ефективність залежить від правильно визначеної місії і стратегічних цілей розвитку банку. Також ефективність стратегічного управління банком залежить від якісних видів банківських продуктів і технологічних процедур, якості комунікаційних зв'язків, раціоналізації організаційної діяльності банку.

Висновки

В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено зміст стратегічного управління банком та його принципи, розглянуто сутність, складові елементи та види стратегії управління банком.

За результатами узагальнення фахової літератури, з'ясовано, що трактування сутності поняття «стратегічне управління» є досить неоднозначним. Що дало змогу систематизувати основні підходи до його трактування, а саме: ресурсний, системний, функціональний, комплексний, процесний, динамічний, маркетинговий. З врахування специфіки банку як фінансового посередника, автором виокремлено адаптивний підхід до стратегічного управління банком. Запропонований підхід дозволить враховувати динамічні зміни середовища функціонування банку та дасть змогу нівелювати загрози, підтримувати стабільність та конкурентоспроможність банківської установи в умовах невизначеності. Запропоновано авторське трактування поняття «стратегічним управлінням банком», як комплекс заходів спрямованих на досягнення якісних та кількісних цільових позицій розвитку банку, зміцнення його стратегічного становища на ринку банківських послуг під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища з врахуванням ресурсних та функціональних можливостей установи.

На основі проведеного дослідження, виокремлено основні характеристики стратегічного управління банком та виділено його базові принципи. Дотримання представлених принципів дасть змогу банківській установі досягти довгострокових цілей та забезпечити ефективне управління її діяльністю.

Обґрунтовано, що найбільш відповідальною частиною стратегічного банківського управління є формування стратегії управління діяльністю банком на перспективу. Для розуміння сутності поняття «стратегія» вивчено та узагальнено наявні підходи до його трактування, а саме: як набір правил, як

план (план дій), як сукупність засобів, як сукупність рішень, як система дій, як напрям розвитку організації, як концепція. На основі обґрунтування різнопланової направленості стратегій банку та його суб'єктивної залежності від діяльності установи, вивчено погляди вчених на виокремлення результатів від впровадження стратегії банку, а саме: досягнення цілей, досягнення конкурентних переваг, здійснення місії, досягнення стійкої позиції, забезпечення фінансового розвитку, задоволення потреб, формування бажаного економічного стану.

На основі огляду економічної літератури розглянуто характеристику видів стратегій управління банком. Найчастіше виокремлюють наступні види стратегій управління банком: корпоративну, ділову (конкурентну), функціональну, операційну, інформаційно-технологічну стратегію. В свою чергу функціональна стратегія банку включає: фінансову, маркетингову, стратегію управління персоналом, кредитно-інвестиційну стратегію, депозитно-акумуляційну стратегію, стратегію забезпечення ліквідності, процентно-цінову стратегію, стратегію управління ризиками банку.

В другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз стратегічних напрямів розвитку банківської діяльності України. Банківський сектор України в останні роки зазнав значних змін в кількісному складі банківських установ. Вказані зміни вплинули не лише на роботу банківського сектору загалом, а й на зміну діяльності та стратегічних напрямів розвитку кожної окремої банківської установи. В роботі досліджено основні стратегії найбільших банківських установ, які функціонують на фінансовому ринку України. Кожний банк визначає власну стратегію, оскільки метою їх діяльності є вибір найбільш ефективної стратегії, залежно від внутрішнього стану окремого банку та зовнішніх чинників, що впливають на діяльність фінансової установи. На визначення стратегічних напрямів розвитку банку, значний вплив має його фінансово-господарська діяльність та стабільне функціонування на перспективу.

В роботі здійснено аналіз динаміки активів та пасивів банківського сектору України за 2017-2021 роки. Загальні активи банківських установ за 2017-2021 роки, мають тенденцію до зростання. За аналізований період, активи банків зросли з 1336358 млн грн до 2053928 млн грн. У структурі пасивів, капітал банківських установ не перевищує 12,0%, а зобов'язання протягом аналізованого періоду, понад 88,0 % зі сталою тенденцією до зростання. Тобто, в структурі пасивів банківських установ переважають залучені кошти від фізичних осіб та суб'єктів господарювання. Одним з найбільш важливих показників який впливає на реалізацію стратегії банківських установ є фінансовий результат їх діяльності. Чистий прибуток банківських установ протягом аналізованого періоду щорічно зростає, починаючи з 2019 року, окрім 2020 року. Найбільшим стратегічним завданням для банківського сектору України в середньостроковій перспективі залишаються показники ефективності діяльності, покращення яких можливе через оптимізацію та диджиталізацію операційних процесів.

Дослідження кваліфікаційної роботи проводилось безпосередньо за результатами діяльності АТ «ОТП БАНК». АТ «ОТП БАНК» – один із найбільших українських банків з іноземним капіталом. На фінансовому ринку банківська установа працює з 1998 року. АТ «ОТП БАНК» є універсальним банком, який пропонує клієнтам такі послуги як: кредитні та депозитні продукти, страхування, управління активами, лізинг і факторинг, корпоративний та інвестиційний банкінг.

В роботі здійснено аналіз складу та структури активів та пасивів АТ «ОТП БАНК» за 2019-2021. Протягом 2019-2021 років, значну частку в загальній структурі активів фінансової установи займали кредити та заборгованість клієнтів банку. Їх питома вага протягом аналізованого періоду, коливалася в межах 46,87 % -57,91 % та мала тенденцію як до зростання, так і до спадання. Загальна вартість активів АТ «ОТП БАНК» в 2019-2021 роках зросла з 4489432 тис. грн до 69862590 тис. грн.

В структурі зобов'язань банку найбільшу частку склали кошти клієнтів банку. Питома вага інших статей зобов'язань банку була незначною, а їх зміна суттєво не вплинула на зміну загальної вартості зобов'язань фінансової установи. Загальний обсяг зобов'язань АТ «ОТП БАНК», протягом аналізованого періоду зріс з 37114957 тис. грн до 58802209 тис. грн.

В структурі власного капіталу фінансової установи найбільшу частку складає статутний капітал, питома вага якого протягом аналізованого періоду, знижується з 79,57 % до 55,93 %. Значну частку в структурі власного капіталу банку займає нерозподілений прибуток. Зокрема в 2020-2021 років, частка нерозподіленого прибутку банку значно зросла з 21,21 % до 31,54 %. Протягом 2019-2021 років загальний обсяг власного капіталу АТ «ОТП БАНК» зростає.

В діяльності АТ «ОТП БАНК», протягом 2019-2021 років доходи переважають над витратами банку, внаслідок чого діяльність банківської установи була прибутковою. Зокрема, на кінець 2019 року розмір чистого прибутку фінансової установи склав 2536756 тис. грн. На кінець 2020 року отриманий чистий прибуток банку зменшився, в порівнянні з 2019 роком на 803034 тис. грн або 31,66 % та склав 1733722 тис. грн. Протягом 2021 році розмір чистого прибутку банку суттєво зріс, а саме на 1011389 тис. грн або 58,34 % та склав 2745111 тис. грн на кінець року. На зростання рівня прибутковості банку вплинули зростання чистого процентного доходу в результаті приросту кредитних портфелів як юридичних, так і фізичних осіб.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено розробку рекомендацій щодо покращення стратегічного управління банку з врахуванням впливу трансформаційних змін банківської системи.

Обґрунтовано, що технологічний процес банківського сектору невпинно розвивається, формуючи при цьому вимоги клієнтів до сучасного банкінгу. Все більше клієнтів віддають перевагу дистанційному обслуговуванню та швидкому вирішенню фінансових питань онлайн. Таким чином, стратегія розвитку банку повинна зосереджуватися на діджиталізації та дистанційних

каналах продажу банківських продуктів та послуг, з можливістю задоволення потреб клієнтів щодо швидкого та зручного отримання послуг.

В роботі запропоновано послідовність процесу стратегічного управління ефективністю діяльності банківської установи, який передбачає виділення семи основних етапів формування стратегії банку з врахуванням впливу цифровізації банківництва. Тобто, основними інструментами стратегічного управління банківською установою є вибір різних інноваційних технологій, за допомогою яких менеджери банку спроможні оптимізувати його діяльність.

Для покращення стратегічного управління АТ «ОТП БАНК» необхідно здійснити:

- розширення клієнтської бази банку та налагодження з клієнтами тісних ділових зв'язків з метою розширення сфери їхнього обслуговування, шляхом запровадження нових цифрових продуктів;

- формування ресурсної бази банківської установи для реалізації кредитних та інвестиційних операцій банку у необхідних обсягах;

- формування оптимальної структури банківських активів і пасивів, шляхом інвестування в зростання бізнес-напрямків, що створюють цінність, в першу чергу в управлінні активами та меншою мірою в приватних банківських операціях;

- розширення сфери діяльності банку шляхом проникнення на нові ринки через активізацію інноваційних напрямків діяльності;

- забезпечення клієнтоорієнтованої діяльності банку шляхом прискорення цифрової трансформації з метою задоволення клієнтів;

- досягнення оптимального співвідношення між обсягом і структурою вкладень та їх ресурсним забезпеченням з позицій максимальної дохідності та мінімального ризику.

Таким чином, для ефективного стратегічного управління АТ «ОТП БАНК» важливим стратегічним напрямом є впровадження новітніх цифрових послуг, реалізація яких призведе до трансформації процесів залучення клієнтів, поширення банківських послуг та організації внутрішніх бізнес-процесів банку.

Список використаних джерел

1. Андросова О. Ф. Стратегія банку як основа для впровадження нових видів продуктів та послуг / О. Ф. Андросова, Є. О. Лужанська // Економічний простір. – 2019. – № 148. – С. 82-92.
2. Безродна О. С. Методичний інструментарій вибору стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку / О. С. Безродна, І. Б. Чернявський // Ефективна економіка. – №12. 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6030> (дата звернення: 22.11.2022).
3. Божидай І. І. Теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства / І. І. Божидай // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2019. – Вип. 4 (205). – С. 6-10.
4. Бортніков Г. П. Моделі стрес-тестування для оцінки ризиків банків / Г. П. Бортніков, О. О. Любіч // Математичне моделювання в економіці. – 2016. – № 1. – С. 59-73.
5. Василенко В. О. Теорія та практика розробки управлінських рішень: Навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420 с. -9
6. Васильєв Т. А. Теоретико-методичний базис визначення векторів розвитку стратегічного управління банків та формування їх бізнес-моделей / Т. А. Васильєв, Т. П. Гончаренко, Є. Ю. Мордань // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2022. – № 3. – С. 17-30.
7. Вовк В. Я. Стратегічне управління конкурентоспроможністю банків : монографія / В. Я. Вовк. – Х. : «НТМТ», 2011. – 336 с.
8. Вовчак О. Д. Трансформація бізнес-стратегій фінансово-кредитних установ в умовах епідеміологічної нестабільності та її вплив на зайнятість у фінансовому секторі / О. Д. Вовчак, С. В. Запорожець // Фінансовий простір. – 2022. – № 1 (45). – С. 125-134.

9. Вовченко О. С. Стратегія діяльності банку в умовах динамічного макроекономічного середовища / О. С. Вовченко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/800/1/7.pdf> (дата звернення: 20.10.2022).

10. Вядрова Н. Г. Фінансова стратегія банку: сутність та зміст поняття / Н. Г. Вядрова // Фінансові дослідження. – 2019. – № 2 (7). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/220.pdf> (дата звернення: 20.10.2022).

11. Галайко Н. Р. Методичні підходи до формування та реалізації стратегії забезпечення ефективності діяльності банку / Н. Р. Галайко // Регіональна економіка. – 2008. – № 4. – С. 132-140.

12. Гребенюк Н. В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України / Н. В. Гребенюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – № 7. – С 65-69.

13. Гребенюк Н. В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України: дисертація ... канд. екон. наук, спец.: 08.00.08 - гроші, фінанси і кредит / Н. В. Гребенюк; наук. кер. А. О. Бойко. – Суми: Сумський державний університет, 2018. – 328 с.

14. Гребенюк Н. В. Формування технологій стратегічного управління банком з урахуванням функціональних особливостей / Н. В. Гребенюк // Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Випуск 7. – С. 92-96.

15. Грищенко О. С. Формування комплексної системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю банку / О. С. Грищенко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/70_1.pdf (дата звернення: 15.10.2022).

16. Гушко Ю. Ю. Науково-методичні засади стратегічного управління фінансами банку в умовах невизначеності: дис. ... д-ра філософії : 072 / Сумський держ. у-тет. – Суми, 2021. – 243 с.

17. Д'яконова І. І. Сценарне планування як інструмент зниження невизначеності в управлінні фінансами банків України / І. І. Д'яконова,

Ю. Ю. Онопрієнко // Модернізація фінансово-кредитної системи України: виклики глобалізації : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. – Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2018. – С. 466-469.

18. Єгоричева С. Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти: монографія / С. Б. Єгоричева. – Полтава: ТОВ «АСМІ», 2010. – 348 с.

19. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи) / Міністерство фінансів України. – 2020. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/storage/files/SOB%20Strategy.pdf> (дата звернення: 23.11.2022).

20. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія / В. В. Коваленко. – Суми : ДВНЗ УАБС НБУ, 2010. – 228 с.

21. Колеснік Я. В. Статистична оцінка ефективності стратегічного управління банківською діяльністю / Я. В. Колеснік // Статистика України. – 2020. – № 1. – С. 52-58.

22. Колодізєв О. М. Оцінювання ефективності фінансового планування діяльності банку / О. М. Колодізєв // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №2(2). – С. 70-73.

23. Краснова І. В. Сутність та класифікація банківських фінансових стратегій / І. В. Краснова, І. І. Коцюба // Науковий вісник Херсонського державного університету.– 2014. – Вип. 9-1. – Ч. 4. – С. 154-158.

24. Краснокутська Ю. М. Теоретичні засади до визначення сутності поняття «стратегія» / Ю. М. Краснокутська // Інноваційна економіка. – 2012. – № 32. – С. 80-84.

25. Кукушкін О. М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» / О. М. Кукушкін // Науковий вісник НЛТУ України. – 2005. – Вип. 15 (2). – С. 220–227.

26. Любунь О. Планування та бюджетування як універсальні інструменти управління банківською установою // Банківська справа. – 2007. – №5. – С. 27-30.
27. Момот О. М. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності банків у контексті стратегічної інноваційності / О. М. Момот // Фінансовий простір. – 2018. – № 3(31). – С. 158-165.
28. Наглядова статистика // Національний банк України : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2022).
29. Онопрієнко Ю. Ю. Аналіз функціонування банківської системи та вплив факторів невизначеності на стратегічне управління фінансами банків / Ю. Ю. Онопрієнко, О. М. Обод // Механізм регулювання економіки. – 2020. – № 2. – С. 74-85.
30. Онопрієнко Ю. Ю. Дослідження поняття невизначеності та її впливу в контексті стратегічного управління фінансами банку / Ю. Ю. Онопрієнко // Вісник СумДУ. – 2018. – № 3. – С. 87-96.
31. Показники діяльності банків // Міністерство фінансів України : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat> (дата звернення: 10.11.2022).
32. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник - 3-тє вид., допов. і переробл. – Київ: КНЕУ, 2012. – 338 с.
33. Рахман М. С. Стратегічні напрями розвитку банківської діяльності України / М. С. Рахман, Д. О. Скрипняк // Modern Economics. 2022. – № 30. – С. 170-176.
34. Рейтинг банків України // Мінфін. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (дата звернення: 20.11.2022).
35. Річний звіт АТ «ОТП Банк» за 2021 рік // «ОТП Банк» : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/bcc/sp73sj9nwvz89lhfsv2f8z9lsxgl3xqx/OTR2021.pdf> (дата звернення: 20.11.2022).

36. Рудевська В. І. теоретико-змістовна характеристика бізнес-моделі банку: сутність, структура та принципи / В. І. Рудевська // Бізнес-навігатор. – 2020. – № 3 (59). – С. 140-147.

37. Сейсебаєва Н. Г. Стратегічне управління комерційним банком у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк») / Н. Г. Сейсебаєва, Т. О. Веремейчик // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2015. – Т. 20, Вип. 4. – С. 209-212.

38. Сирчин О. Л. Складові елементи і варіанти стратегії банку. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / О. Л. Сирчин. – Одеса : Одеський національний економічний університет. – 2020. – № 2 (73). – С. 84–93.

39. Сисоєнко І. А. Аналіз основних фінансових показників діяльності банків України // І. А. Сисоєнко, Д. О. Карлюка // Підприємництво та інновації. – 2022. – № 23. – С. 132-137.

40. Слободянюк В. С. Особливості стратегічного управління банківською установою / В. С. Слободянюк, І. О. Доценко // Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених / ред. кол. : Н. А. Хрущ, Р. С. Квасницька, І. В. Форкун та інші (відп. ред. Н. А. Хрущ). – Хмельницький : ХНУ, 2022. – С. 51-54.

41. Стратегія Національного банку. // Національний банк України : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy> (дата звернення: 11.11.2022).

42. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія / І. О. Ступка // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2010. – № 684. – С. 249-254.

43. Тошина Н. М. Концептуальний підхід формування стратегії підприємства / Н. М. Тошина // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2010. – №2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Biznes/2010_2/ (дата звернення: 21.10.2022).

44. Фалюта А. В. Концептуальні основи формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу / А. В. Фалюта // International Scientific Journal «Internauka». – 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15535108382276.pdf> (дата звернення: 21.10.2022).

45. Харченко Т. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі // Т. О. Харченко, А. О. Ковтун // Ефективна економіка. – 2019. – № 1.

46. Харченко Т. О. Стратегічне управління банківською структурою в умовах трансформації банківської системи / Т. О. Харченко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/59/1174/2549-1?in11> (дата звернення: 12.10.2022).

47. Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища / Г. М. Чепелюк // Ефективна економіка. – 2019. – № 5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/56.pdf (дата звернення: 12.10.2022).

48. Чмутова І. М. Стратегічний вибір банку на різних стадіях його життєвого циклу / І. М. Чмутова // Економічний часопис –XXI. – 2015. – № 5-6. – С. 94-97.

49. Швайко М. Л. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України / М. Л. Швайко, А. Д. Микиша // Соціальна економіка. – 2022. – 63. – 145-155.

Додатки