

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ШЕВЧУК ЯНА ІВАНІВНА

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ
БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
**ЛЕВИЦЬКИЙ ВІКТОР
ВОЛОДИМИРОВИЧ,**
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Шевчук Яні Іванівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Формування стратегій розвитку банківської установи

Керівник роботи(проєкту) Левицький Віктор Володимирович, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту): 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту). Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних підходів та розробка практичних пропозицій щодо стратегії розвитку банківської установи, визначенні її основних складових, а також обґрунтуванні напрямів удосконалення процесів стратегічного планування. Для досягнення даної мети у роботі поставлено такі завдання: розглянути принципи та критерії сталого розвитку як передумови удосконалення систем формування стратегій розвитку банку; описати методичні підходи для всебічного аналізу складових і оцінки процесу формування стратегії розвитку банку, надати загальну характеристику діяльності банку та здійснити детальний аналіз його основних показників, оцінити ефективність управління різноманітними стратегіями розвитку банку, щоб розробити конструктивні висновки та рекомендації.

4. Дата видачі завдання: 5.11.2024р.

АНОТАЦІЯ

Шевчук Я.І. Формування стратегій розвитку банківської установи.

У кваліфікаційній роботі досліджено стратегію розвитку державного банку в умовах сучасного економічного середовища, що характеризується високою мінливістю та конкуренцією. Викладено теоретичні та методологічні основи щодо формування стратегій банківської установи. Проведено глибокий аналіз сутності стратегії розвитку банку з урахуванням особливостей структури його управління, визначено ключові чинники, що впливають на ефективність стратегічного менеджменту, застосовано сучасні аналітичні інструменти. Здійснено аналіз фінансового стану банківської установи, виявлено сильні та слабкі сторони банку та проаналізовано перспективні напрями його стратегічного розвитку. Також застосовано методи SWOT-аналізу, PEST-аналізу та сценарного планування, що дозволили оцінити ринкову позицію банку та потенціал для його зростання.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у формуванні комплексного підходу до аналізу процесу формування та практичного впровадження основних елементів запропонованої стратегії розвитку банківської установи, враховуючи нестабільність та динамічність стану сучасного економічного середовища.

Розроблені рекомендації мають практичне значення для державних банків України, що прагнуть зміцнити свої позиції на економічному ринку країни в довгостроковій перспективі. Зокрема, запропоновано модель стратегічного аналізу, яка дозволяє враховувати організаційну структуру банківської установи задля визначення ефективних напрямків розвитку. Також надано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління шляхом впровадження інноваційних технологій, розширення спектру банківських послуг, підвищення кваліфікації працівників та зміцнення

міжнародного співробітництва.

Ключові слова: стратегія розвитку, державний банк, фінансова діяльність, конкурентоспроможність, інноваційні технології, фінансова стабільність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	
1.1. Сутність та складові стратегії розвитку банку.....	8
1.2. Особливості менеджменту формування стратегії розвитку банку.....	12
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки формування стратегії розвитку банку.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЯМИ РОЗВИТКУ	
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності банку	22
2.2. Аналізування стратегічних альтернатив розвитку банку.....	28
2.3. Оцінка ефективності управління стратегіями розвитку банківської установи.....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного економічного середовища, яке характеризується високою мінливістю та конкуренцією, банківські установи змушені адаптувати свої стратегії, щоб забезпечити стійке зростання та підвищення ефективності. Формування ефективної стратегії розвитку банківської установи виступає ключовим інструментом для встановлення довгострокових цілей банку та визначення напрямів їх досягнення.

Стратегії розвитку передбачають комплексний підхід до удосконалення фінансових послуг, що надаються клієнтам, а також зміцнення позицій банку на ринку. Це охоплює впровадження інноваційних технологій для покращення якості обслуговування, розширення спектра банківських продуктів і послуг для задоволення зростаючих потреб клієнтів, тісну співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями для покращення інвестиційного клімату в Україні, а також забезпечення стабільного зростання капіталу через ефективне управління активами та ризиками.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає у всебічному дослідженні стратегії розвитку державного банку, визначенні її основних складових, а також обґрунтуванні напрямів удосконалення процесів стратегічного планування.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- провести глибокий аналіз сутності та складових стратегії розвитку банку, щоб повністю зрозуміти основні елементи, які формують ефективну стратегію;
- описати методичні підходи для всебічного аналізу складових оцінки процесу формування стратегії розвитку банку;

- надати загальну характеристику діяльності банку та здійснити детальний аналіз його основних показників;
- оцінити ефективність управління різноманітними стратегіям розвитку банку, щоб розробити конструктивні висновки та рекомендації.

Об’єкт дослідження – процес формування стратегій розвитку діяльності банківської установи.

Предмет дослідження – методи та підходи щодо формування та реалізації стратегії розвитку банку з огляду на особливості його управлінської структури.

Матеріал дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи використовувались навчальні посібники та підручники, які охоплюють теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління банківською діяльністю, матеріали конференцій, наукові статті з питань банківської справи, електронні ресурси, офіційні документи та фінансові звіти банку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному підході до аналізу процесу формування та впровадження стратегій розвитку державного банку, враховуючи сучасні фінансові виклики. У кваліфікаційній роботі удосконалено підходи до стратегічного планування діяльності банку, з врахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників впливу. Також аргументовано доцільність інтеграції міжнародного досвіду стратегічного планування з акцентом на співпрацю з міжнародними організаціями.

Практичне значення одержаних результатів. Написання даної кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання рекомендацій у діяльності банківських установ задля покращення стратегічного планування та підвищення ефективності діяльності.

Апробація результатів роботи та публікації. За результатами дослідження опубліковано та апробовано тези на Міжнародній науково-практичній конференції «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень» (13-14 травня 2025 р., м. Луцьк) [36].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1. Сутність та складові стратегії розвитку банку

В сучасному економічному середовищі значення стратегічної поведінки набуло особливої ваги, адже вона дає організаціям можливість витримувати конкурентну боротьбу в довгостроковій перспективі. В умовах жорстких ринкових умов та швидких змін банк має не лише зосереджувати увагу на внутрішніх процесах, але й розробляти довгострокову стратегію, щоб встигати за змінами в оточенні. Виникнення нових запитів і зміна споживацьких уподобань, посилення конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація та глобалізація бізнесу також додають складності.

Крім того, нові несподівані бізнес-можливості, розвиток інформаційних мереж для швидкого обміну інформацією, доступ до сучасних технологій, зміни в ролі людських ресурсів – усе це суттєво підвищило значення стратегічного управління. При цьому універсальної стратегії для всіх компаній і закупівельних організацій не існує, так само як і універсального стратегічного управління. Через унікальність кожної фірми процес розробки стратегії завжди залежить від її ринкового положення, розвитку, потенціалу, дій конкурентів, характеристик товарів чи послуг, економічної ситуації, культурного контексту та багатьох інших факторів.

Стратегічне управління керує організацією, спираючись на людський потенціал як основу, орієнтується на запити споживачів і здійснює гнучке регулювання змін для досягнення конкурентних переваг.

Усе це сприяє виживанню організації та реалізації її цілей у довгостроковій перспективі. Стратегія – це комплексний план управлінських

рішень і можливих дій організації. Головна мета полягає в тому, щоб перевести організацію з поточного стану до бажаного майбутнього. В умовах сучасної економіки критично важливо забезпечувати виживання та безперервний розвиток. Хоча підходи різних організацій можуть відрізнятися, фундаментом успіху є створення конкурентних переваг. Процес їх створення розкриває концепція стратегічного управління. Це діяльність із вибору напрямку та методів досягнення довгострокових цілей у динамічних умовах зовнішнього середовища.

Логіка дослідження передбачає визначення сутності поняття «стратегія розвитку». Сучасні фахівці виокремлюють п'ять основних підходів до тлумачення цього поняття:

- 1) стратегія розвитку як план дій;
- 2) стратегія розвитку як сукупність рішень, завдань і цілей;
- 3) стратегія розвитку як набір можливих напрямків розвитку підприємства;
- 4) стратегія розвитку як аналог стратегії підприємства;
- 5) стратегія розвитку як прояв певної корпоративної стратегії.

Це розмаїття підходів демонструє складність поняття «стратегія розвитку» [1, с.32].

Найточніше його сутність визначив О.І. Гудзь: «стратегія розвитку – це довгостроковий, гнучкий план дій в інноваційному напрямі з врахуванням відповідного рівня ризику.

Цей план базується на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, враховує людський фактор та вимагає інвестицій для досягнення ефективних результатів і підвищення конкурентоспроможності продукту та підприємства». Основне завдання розвитку банку полягає у створенні ефективної банківської системи, яка забезпечує стабільність, надійність та здатність виконувати свої функції в умовах ринкової економіки. Розвиток банку спрямований на мобілізацію тимчасово вільних грошових

ресурсів, їх акумуляцію та перетворення в позиковий капітал, що є основою економічного зростання країни.

Одним із видів стратегій, які розробляють сучасні підприємства, є стратегія розвитку. Перш ніж визначити її основні властивості та різновиди, варто розглянути чинні дефініції поняття «стратегія розвитку».

Таблиця 1.1

Трактування поняття «стратегія розвитку»

Автор	Трактування поняття «стратегія розвитку»
Клименко С. М	Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форм діяльності підприємства, системи відносин всередині підприємства та його позиції в навколишньому середовищі, який веде банк до певної мети.
Хацер М. В	Загальна комплексна програма дій, виражена в кількісній та якісній формі, яка враховує поставлені цілі та ресурси, необхідні для їх досягнення, і чітко окреслює майбутні параметри розвитку суб'єкта господарювання.
Маліношевська К. І.	Сукупність рішень щодо цілей і завдань підприємства на основі об'єднання управлінських ресурсів і засобів їх реалізації.
Кобелев В. М., Захарченко Ю. В.	Постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах

Примітка: побудовано автором на основі джерел [12, 13, 20, 31].

Банки виступають посередниками у кредитних відносинах, сприяють ефективному перерозподілу фінансових ресурсів, знижують ризики для власників коштів і стимулюють інвестиційні процеси.

Ключовими аспектами розвитку банку є:

- забезпечення фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та конкурентоспроможності банку, що є складовими його надійності;
- впровадження нових фінансових продуктів та послуг, зокрема через використання сучасних технологій, таких як інтернет-банкінг і мобільний зв'язок, для покращення якості обслуговування клієнтів;
- організація ефективної структури управління банком, що відповідає стратегії розвитку, формі власності, розміру та виду операцій;

- зниження ризиків через диверсифікацію активів і якісне управління ризиками, що мінімізує негативний вплив на діяльність банку.

Таким чином, розвиток банку – це комплексний процес удосконалення його функціонування як фінансового посередника, спрямований на стабільне забезпечення економіки грошовими ресурсами, підвищення ефективності кредитування та адаптацію до змін ринкових умов

Основні складові стратегії розвитку банку є важливими аспектами, які визначають довгостроковий успіх та конкурентоспроможність фінансової установи на ринку. По-перше, слід врахувати розвиток і впровадження інноваційних технологій, адже сучасний банківський сектор зазнає значних змін через цифровізацію. Це включає розробку та оптимізацію мобільних додатків, покращення онлайн-сервісів та застосування блокчейну для підвищення безпеки транзакцій.

Таблиця 1.2

Складові елементи стратегії банківської установи

Складова елемента стратегії	Опис
Місія банку	Чітко сформульована причина існування банку, унікальність мети для клієнтів, інвесторів і співробітників
Стратегічне бачення	Визначення майбутнього образу банку, цілей і позиції на ринку, яких банк прагне досягти
Стратегічне планування	Розробка детального плану дій для досягнення стратегічного бачення, з урахуванням ресурсів і зовнішніх факторів
Стратегія дій банку	Конкретні управлінські рішення і заходи, спрямовані на реалізацію стратегії, включаючи вибір типу стратегії (агресивне зростання, помірне зростання, консервативна)
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Оцінка ринкових умов, конкурентів, сильних і слабких сторін банку, можливостей і ризиків
Визначення цільових ринків	Вибір пріоритетних сегментів ринку, де банк може мати конкурентні переваги
Коригування стратегії	Адаптація стратегії у відповідь на зміни ринкового середовища і внутрішніх умов
Оцінка результатів та контроль	Моніторинг виконання стратегії, оцінка ефективності і внесення необхідних коректив

Примітка: побудовано автором на основі джерела [3].

Для формування висновків щодо складових елементів стратегії банку важливо охопити кожен з представлених компонентів, які загалом створюють комплексний та інтегрований підхід до управління банківською діяльністю. Місія банку є основою, яка чітко визначає його існування та розкриває унікальність цілей для різних груп стейкхолдерів, таких як клієнти, інвестори та співробітники. За нею слідує стратегічне бачення, яке являє собою детально окреслений образ майбутнього банку, а також цілі та позицію на ринку, до яких він прагне. Стратегічне планування забезпечує основу для досягнення цього бачення, включаючи розробку детального плану, який враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні фактори, що можуть вплинути на реалізацію. Стратегія дій банку складається з конкретних управлінських рішень і заходів, які підтримують вибраний напрямок розвитку, то агресивне зростання чи консервативний підхід.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища безпосередньо впливає на визначення цільових ринків та допомагає банку виявити найбільш перспективні сегменти, де можна здобути конкурентні переваги. Коригування стратегії виникає як необхідність адаптації до нестабільних умов навколишнього середовища, забезпечуючи банк можливістю залишатися актуальним та ефективним.

Таким чином, усі ці елементи взаємодіють, створюючи структурований процес управління, що дозволяє банку ефективно розвиватися і досягати поставлених цілей.

1.2. Особливості менеджменту формування стратегії розвитку банку

В умовах сучасного економічного середовища кризи та нестабільність стають все більшою загрозою для успішної діяльності підприємств. Причинами виникнення кризових ситуацій можуть бути економічні зміни, політична

турбулентність, стихійні лиха та непередбачувані дії та події, такі як наприклад, пандемія чи війна. З огляду на це, ключовим завданням будь-якого підприємства є розробка та впровадження ефективних стратегій, спрямованих на забезпечення формування системи стратегічного менеджменту змін та розвитку діяльності підприємства в умовах кризи.

Стратегічний менеджмент банку – це управлінський процес підтримки відповідності між цілями банку і наявними в нього ресурсами в умовах постійної зміни ринку і правил державного регулювання.

Ціль стратегічного банківського менеджменту – розроблення, впровадження і розвиток таких нових напрямів банківської діяльності та банківських продуктів, які б забезпечували зростання частки завойованого ринку, прибутків банку та як наслідок – збільшення ринкової вартості кредитної організації. Здійснення стратегічного управління припускає вибір стратегії та розроблення плану заходів щодо її реалізації. Структура стратегічного менеджменту може бути представлена такими організаційними етапами, поступова реалізація яких забезпечить максимально ефективне стратегічне управління сучасним комерційним банком.

Банківська система – важливий елемент фінансово-кредитної системи країни, адже через неї відбувається велика кількість фінансових операцій, які обслуговують усі сфери діяльності держави. У таких умовах істотно збільшується можливість виникнення негативних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ банків.

Стратегічний менеджмент у банку – це управлінський процес, що забезпечує відповідність між цілями банку та його ресурсами в умовах змін ринкового середовища та державного регулювання. Формування стратегії розвитку банку включає такі ключові етапи:

- діагностика становища банку (ситуаційний аналіз) – оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність банку;

- визначення стратегічного бачення діяльності банку – формування уявлення про бажаний стан банку у майбутньому;
- формулювання місії й стратегічних цілей – визначення унікальної мети існування банку та пріоритетних завдань;
- визначення стратегічного підходу та оцінка альтернативних стратегій – вибір основної стратегії, напрямку розвитку та методів досягнення успіху;
- аналіз стратегічного вибору банку – порівняння альтернатив та вибір оптимальної стратегії;
- затвердження і реалізація стратегії – впровадження обраної стратегії в діяльність банку [2, с.15].

Особливості стратегічного менеджменту в банківському секторі охоплюють кілька важливих аспектів, що є вирішальними для успішної конкуренції та розвитку. По-перше, стратегія банку визначає пріоритетні цілі та завдання, а також специфічні шляхи їх досягнення, які надають банку унікальності та відрізняють його від конкурентів на ринку.

Це, по суті, посібник для реалізації основних ідей банку, що слугує фундаментом для прийняття важливих рішень стосовно вибору ринкових сегментів, різноманіття продуктів, структури організації, а також управління прибутковістю та ризиками.

Однією з ключових вимог стратегічного менеджменту є здатність швидко й ефективно адаптуватися до постійних змін як у зовнішньому середовищі, що включає економічні, політичні та технологічні чинники, так і у внутрішньому середовищі банку. Важливо також акцентувати на людському потенціалі, який виступає системним елементом у процесі розвитку банківської установи.

Адже саме від кваліфікованих та мотивованих співробітників залежить успіх реалізації стратегічних задумів. Крім того, постійне вдосконалення управлінської стратегії та визначення основних напрямів розвитку, які мають

відповідати стратегічним цілям банку, є важливою складовою частиною успішного менеджменту.

Стратегічне управління відзначається своєю варіативністю, довгостроковим плануванням і креативним підходом, що відкриває можливості для генерування інноваційних концепцій та новаторських підходів у розвитку банківської діяльності [2, с.81].

Розглянемо принципи стратегічної діяльності банку (див. рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Принципи стратегічної діяльності

Примітка: побудовано автором на основі джерела[5].

Розглянемо детальніше принципи стратегічної діяльності у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи стратегічної діяльності організації

Принцип	Значення
Реалізація топ-менеджмент	Стратегічні рішення приймаються керівництвом з урахуванням позиції акціонерів
Людський потенціал	Визнається ключовим елементом розвитку банку
Гнучкість і швидкість реакції	Швидке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища
Постійне вдосконалення	Безперервна розробка і коригування стратегії
Визначення напрямів розвитку	Відповідність напрямів розвитку стратегічним цілям банку

Примітка: побудовано автором на основі джерела[11].

Принцип реалізації топ-менеджмент свідчить про те, що стратегічні рішення приймаються керівництвом з урахуванням позиції акціонерів, підкреслюючи важливість їхньої ролі в процесі ухвалення рішень. Людський потенціал визначається як ключовий елемент розвитку банку, що акцентує на цінності персоналу у досягненні корпоративних цілей. Гнучкість і швидкість реакції забезпечують банку можливість оперативно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що важливо для його конкурентоспроможності.

Постійне удосконалення передбачає безперервну розробку та коригування стратегії, що дозволяє банку адаптуватися до нових умов та викликів. Визначення напрямів розвитку має відповідати стратегічним цілям банку, формуючи основні вектори усунення перспективних завдань.

Формування стратегії розвитку банку – це складний багатоступеневий процес, який вимагає системного підходу та врахування як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх ринкових умов.

Стратегічний менеджмент у банку відрізняється високою динамічністю через постійні зміни регуляторного середовища і конкурентної ситуації. Тому важливо, щоб стратегія була не лише чітко сформульованою, але й гнучкою, з можливістю оперативного коригування.

Визначення місії й стратегічних цілей забезпечує унікальність позиціювання банку на ринку, а вибір стратегічного підходу – конкурентоспроможність та стійкість розвитку. Водночас участь топ-менеджменту та акціонерів у формуванні стратегії гарантує її узгодженість із загальними інтересами банку.

Постійний аналіз та оцінка результатів реалізації стратегії дозволяють своєчасно виявляти відхилення і вносити необхідні корективи, що підвищує ефективність управління й сприяє довгостроковому зростанню банку.

Детально розглянемо особливості виконання етапів, які зазвичай закріплені у внутрішньобанківському регламенті. Основна мета такого

регламенту – забезпечити ефективну систему стратегічного планування та управління банком.

Етап 1. Ситуаційний стратегічний аналіз. Оскільки стратегічне планування вимагає оцінки відповідності можливостей банку до навколишнього конкурентного середовища, такий аналіз має включати як зовнішній огляд ринкової конкуренції, так і внутрішній огляд ресурсів і потенціалу банку.

У зовнішньому аналізі, що передбачає вивчення загального стану банківського сектору, послідовно проводяться:

- дослідження економічних, політичних, правових, соціально-демографічних і технологічних аспектів розвитку фінансового ринку та суспільства в цілому. Це включає визначення можливих сценаріїв зміни економічної ситуації та прогнозування динаміки зовнішніх факторів, що її характеризують;
- сегментація ринку банківських послуг та аналіз основних тенденцій попиту й пропозиції в різних сегментах;
- оцінка поточної конкурентної позиції банку у виділених сегментах ринку.

Після аналізу потенційних сценаріїв економічного розвитку, відбувається виділення ключових факторів – зовнішніх чинників, що можуть суттєво вплинути на показники та результати діяльності банку. Зовнішній аналіз спрямований на виявлення та визначення впливу факторів зовнішнього середовища, тоді як внутрішній аналіз зосереджений на оцінці характеристик самого банку, становлячи другу частину ситуаційного аналізу.

Інформаційна основа для використання цього популярного серед іноземних банківських менеджерів інструмента стратегічного управління базується на результатах обох напрямків ситуаційного аналізу.

Вибір стратегічного підходу та оцінка альтернативних стратегій. Виокремлюють три напрями при виборі можливих стратегічних підходів:

- визначення основної стратегії банку для забезпечення конкурентоспроможності або стійкої конкурентної переваги;
- вибір напрямку розвитку банку;
- вибір методу, за допомогою якого банк досягне успіху.

Перед розглядом проблеми розробки основних стратегічних напрямів важливо визначити базу, на якій банк буде будувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати ефективність діяльності. Цю базу для підтримки конкурентного рівня часто називають основною стратегією або рушійною силою стратегії.

Контроль виконання стратегічного плану є невід'ємною частиною стратегічного управління та необхідною умовою існування системи стратегічного планування. Його здійснюють топ-менеджер банку, група стратегічного планування, координатор стратегічного планування, адміністративне управління та співробітники, відповідальні за реалізацію заходів.

Крім вищезазначених факторів, на необхідність вдосконалення стратегічного управління в сучасному комерційному банку вказує подальша лібералізація, розвиток та поглиблення окремих сегментів ринку банківських послуг, що веде до неминучого посилення конкуренції між банками за стратегічну присутність на цих сегментах. У такому контексті ключовим питанням стратегії банку може стати ступінь його спеціалізації, яку потрібно розвивати та підтримувати в майбутньому.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки формування стратегії розвитку банку

Стратегія розвитку банку є ключовим елементом його успішної діяльності в умовах конкурентного та динамічного фінансового ринку.

Формування стратегії базується на глибокому аналізі внутрішніх та зовнішніх чинників, фінансових показників, а також прогнозуванні майбутніх тенденцій.

Методичні підходи до такого аналізу повинні враховувати специфіку банківської діяльності, особливості фінансових ринків та інструментів стратегічного управління.

Таблиця 1.4

Складові етапи проведення аналізу діяльності банківської установи

Етап аналізу	Складові аналізу	Методичні підходи	Очікувані результати
1. Аналіз внутрішнього середовища	Фінансові показники (прибутковість, ризики, доходи, витрати)	Коефіцієнтний аналіз, дискримінантний аналіз, рейтингові методи (CAMELS, PATROL)	Визначення поточного фінансового стану банку
2. Аналіз зовнішнього середовища	Стан фінансових ринків, конкурентне середовище, макроекономічні фактори	Фундаментальний і технічний аналіз, сценарне прогнозування (базовий, песимістичний, оптимістичний)	Оцінка впливу зовнішніх факторів на діяльність банку, визначення стратегічних альтернатив
3. Формування стратегічних цілей	Зростання ринкової вартості, підвищення прибутковості, зниження ризиків	Декомпозиційний аналіз, порівняльний аналіз з конкурентами	Визначення конкретних цільових показників та пріоритетів розвитку
4. Розробка та вибір стратегії	Визначення фінансових стратегій, операційних планів	Моделювання, економетричні методи, мультисценарний аналіз	Вибір оптимальної стратегії, що відповідає місії та цілям банку
5. Контроль та корекція	Аналіз виконання фінансового плану, моніторинг ключових показників	Звітність, системний аналіз, коригувальні заходи	Оцінка ефективності стратегії, внесення змін за потреби

Примітка: побудовано автором на основі джерела[10].

Під час проведення аналізу в стратегічному плануванні банківської діяльності ми розглядаємо декілька ключових етапів, які допомагають краще зрозуміти поточний стан і визначити майбутній курс розвитку.

На першому етапі, аналіз внутрішнього середовища, увага зосереджена на фінансових показниках, таких як прибутковість, чинні ризики, доходи та витрати. Використовуючи методи коефіцієнтного аналізу, дискримінантного

аналізу та рейтингові методи, такі як CAMELS або PATROL, стає можливим детально визначити поточний фінансовий стан банку та виявити можливості для поліпшення ефективності.

Другий етап включає аналіз зовнішнього середовища. У цьому випадку головним чином розглядаються фактори, що впливають на банки ззовні: стан фінансових ринків, конкурентне середовище та макроекономічні умови. За допомогою фундаментального і технічного аналізу, а також сценарного прогнозування (включаючи базовий, песимістичний та оптимістичний сценарії), банку вдається оцінити, як зовнішні фактори можуть вплинути на його діяльність та визначити можливі стратегічні альтернативи. Наступний етап процесу – формування стратегічних цілей [3, с.18].

Тут основна увага приділяється зростанню ринкової вартості банку, збільшенню прибутковості та зниженню рівня ризиків. Застосовуючи декомпозиційний аналіз та порівнюючи результати з конкурентами, банк може окреслити конкретні цільові показники та визначити пріоритети подальшого розвитку. Четвертий етап полягає у розробці та виборі стратегії. Це передбачає визначення фінансових стратегій та операційних планів. Використання моделювання, економетричних методів і мультисценарного аналізу дозволяє вибрати оптимальну стратегію, яка повністю відповідатиме місії та цілям банку. Останнім етапом є контроль та корекція. На цьому етапі проводиться аналіз виконання фінансового плану та моніторинг ключових показників за допомогою звітності та системного аналізу.

Це дозволяє оцінити ефективність обраної стратегії й внести необхідні зміни, якщо це буде потрібно. В результаті реалізації даних етапів банк отримує цілісне уявлення про своє становище як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищах, а також розробляє адекватні стратегічні рішення для забезпечення стійкого розвитку.

Методичні підходи до аналізу формування стратегії розвитку банку базуються на комплексному використанні різних методів, що дозволяють

оцінити фінансову стабільність, прибутковість, ризики та зовнішні впливи. Коефіцієнтний аналіз і дискримінантні методи допомагають діагностувати фінансовий стан банку, рейтингові системи (наприклад, CAMELS) – оцінити якість управління та ризиків. Аналіз зовнішнього середовища включає фундаментальний і технічний аналіз ринку, що дозволяє прогнозувати можливі зміни та адаптувати стратегію відповідно до різних сценаріїв розвитку. Важливою складовою є також порівняльний аналіз з конкурентами, що формує реалістичні цілі і орієнтири для банку. Вибір стратегії здійснюється на основі моделювання та оцінки альтернатив, а процес стратегічного управління завершується контролем і корекцією планів на основі фактичних результатів.

Формування стратегії розвитку банку вимагає системного підходу, що поєднує аналіз фінансових показників, оцінку зовнішнього середовища та прогнозування [9].

Використання різних методичних підходів (коефіцієнтний, дискримінантний, рейтинговий, фундаментальний та технічний аналіз) забезпечує комплексну оцінку і підвищує точність стратегічних рішень. Розробка стратегії повинна базуватися на конкретних числових показниках, що дозволяє чітко визначити цілі, пріоритети та механізми їх досягнення. Контроль та корекція реалізації стратегії є необхідними для адаптації до змін ринкових умов і підтримки стабільного розвитку банку.

Таким чином, методичні підходи до аналізу та оцінки формування стратегії розвитку банку є комплексними і включають кілька етапів, що забезпечують адекватне стратегічне управління фінансовою діяльністю банківської установи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЯМИ РОЗВИТКУ

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності банку

** ***** – це державний ***** банк України, створений * ***** року за Указом Президента України №** як державне підприємство. У ***** році банк було перетворено на публічне акціонерне товариство з 100% державним капіталом. Банк ** ***** є одним із найбільших системних банків України, має розгалужену мережу банків-кореспондентів у світі та виконує важливу роль у розвитку національної економіки, зокрема через фінансування інвестиційних проєктів, підтримку експортно-орієнтованих підприємств та обслуговування зовнішньоекономічних операцій. В таблиці 2.1 наведемо загальну характеристику ** *****.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ** *****

	Характеристика
Повна назва	*****_***** ****
Рік заснування	****
Форма власності	100% у власності держави (Кабінет Міністрів України)
Головний офіс	****, ****, ***** , ****
Кількість філій	** філії, ** відділень, * представництва за кордоном (Лондон, Нью-Йорк)
Ліцензія	№* від * ***** ***** року
Основні клієнти	Великі та середні підприємства, фізичні особи
Основні послуги	Фінансування інвестиційних проєктів, кредитування, обслуговування зовнішньоекономічних операцій, валютні операції, агентські функції для уряду
Активи	***, ***млрд грн.
Власний капітал	*, ***млрд грн.
Чистий прибуток	*, ***млрд грн.

Примітка: побудовано автором на основі джерела[28].

** ***** є одним з провідних фінансових інститутів в Україні, забезпечуючи широкий спектр банківських послуг як для фізичних осіб, так і для підприємств. Банк відіграє важливу роль у підтримці економічного розвитку країни, завдяки своїм інвестиційним проєктам та кредитним лініям, які сприяють зростанню різноманітних галузей. Завдяки своєму стабільному позиціюванню на ринку та інноваційним підходам до обслуговування клієнтів, ** ***** зарекомендував себе як надійний партнер для багатьох українських компаній і міжнародних клієнтів.

** ***** пропонує широкий спектр послуг – від класичного роздрібного банкінгу до інноваційних цифрових рішень, таких як мобільний додаток та онлайн-сервіси.

Ще одним ключовим фактором є репутація бренду. Високий рівень довіри клієнтів часто стає вирішальним чинником у виборі банку. ** ***** заслужив статус лідера завдяки своїй довготривалій присутності на ринку та нестандартним підходам до обслуговування клієнтів.

Нарешті, потрібно враховувати регуляторні зміни та макроекономічні фактори, які впливають на всіх учасників ринку. Таким чином, для стабільного утримання позицій ** ***** повинен продовжувати вдосконалювати свої продукти і підходи до споживачів, зберігаючи при цьому свою конкурентоспроможність у все більш технологічному світі фінансових послуг.

Наступним важливим кроком буде детальний аналіз послідовних етапів розвитку цього банку, аби краще зрозуміти його еволюцію. Спершу, у 1992 році, банк був заснований у формі державного підприємства, що стало важливим початком його шляху [21].

Вже через рік, у 1993 році, він приєднався до престижної системи міжнародних розрахунків S.W.I.F.T., що значно розширило його можливості в обслуговуванні міжнародних клієнтів. У 2008 році банк вступив до Глобальної

мережі експортно-імпортних банків (G-NEXID), що ще більше посилило його позиції на міжнародній арені.

Наступного, 2009 року, відбулася його реорганізація в публічне акціонерне товариство, що дало змогу залучати капітал з ринку шляхом випуску акцій. Сьогодні банк є одним із найбільших системних банків України, який пишається своєю великою мережею кореспондентських банків, що нараховує понад 850 партнерів у 104 країнах світу. ** ***** демонструє значні успіхи як на національному, так і на міжнародному рівнях.

** ***** являє собою фінансову установу, яка відзначається складною та багаторівневою організаційною структурою. Основними компонентами організаційної структури є правління банку, яке відповідає за стратегічний розвиток та ухвалення ключових рішень, різноманітні департаменти, кожен з яких спеціалізується на певному напрямі фінансової діяльності, а також регіональні філії, які спрямовані на підтримку місцевих клієнтів та партнерів.

Завдяки такому чіткому розподілу ролей і обов'язків, ** ***** здатний ефективно реагувати на зміни у фінансовому секторі і пропонувати широкий спектр послуг своїм клієнтам.

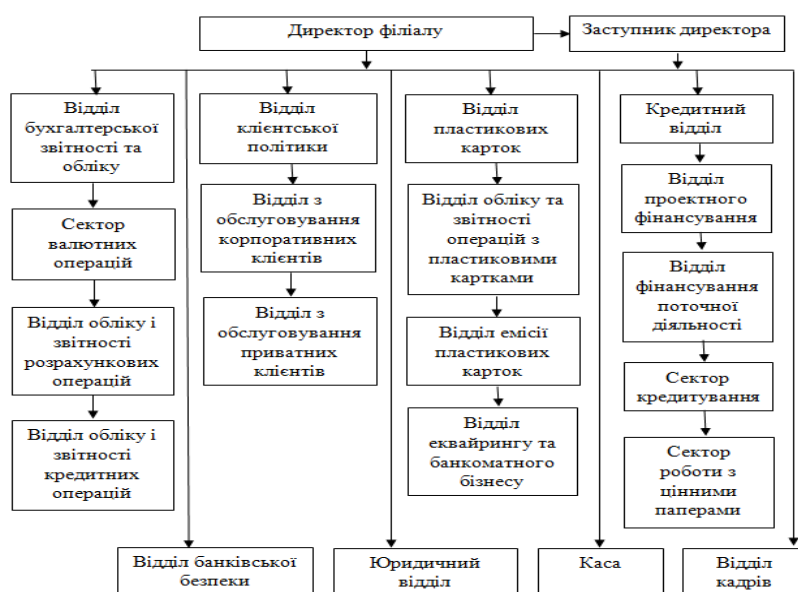


Рис.2.1. Організаційна структура ** *****

Примітка: побудовано автором на основі джерела [28].

Організаційна структура ** ***** ефективна для швидкого прийняття рішень та реакцій на зовнішні зміни. Вона сприяє неформальній мотивації і контролю співробітників.

Структура забезпечує оптимальні управлінські зв'язки для виконання завдань, підбираючи людей для конкретних завдань і делегуючи їм повноваження. Філіал очолює директор, який керує окремим відділенням, приймаючи важливі рішення. Він має заступника для підтримки у корпоративному та індивідуальному бізнесах, слідкує за роботою начальників і відповідає перед головним управлінням. Бухгалтерія веде облік кредитних, депозитних операцій та капіталу банку. Відділ аналізує виконання завдань, контролює документацію та проводить економічний аналіз для виявлення внутрішніх резервів.

У сучасних умовах банківської діяльності питання ефективного управління трудовими ресурсами набуває особливого значення. Важливо забезпечити банк належними трудовими ресурсами, оптимізувати їх використання та підвищити рівень продуктивності, що є ключовим для поліпшення його функціонування. Економічний аналіз у сфері праці має кілька завдань: забезпечення об'єктивної оцінки ефективності використання робочої сили та рівня продуктивності; виявлення факторів, які впливають на зміни трудових показників, та їх кількісна оцінка; розробка рекомендацій для покращення управління трудовими ресурсами з метою підвищення продуктивності.

Основні джерела фінансування включають залучення коштів від клієнтів, з акцентом на корпоративний сегмент. Важливими залишаються також середній бізнес, муніципалітети, комунальний сектор і роздрібний бізнес. Ці сегменти суттєво підвищують диверсифікованість і стабільність фінансових потоків Банку, знижуючи їхню волатильність.

Відповідно до пріоритетів ** ***** на 2024 рік, було здійснено роботу із залучення гарантійних інструментів та інструментів щодо розподілу ризиків від

міжнародних фінансових організацій, що дозволило зменшити активи, зважені на ризик. Банк продовжує реалізовувати існуючі програми міжнародних фінансових організацій та належно виконує зобов'язання щодо раніше залучених коштів. Протягом 2024 року банк не звертався за рефінансуванням від Національного банку України.

Таблиця 2.2

Аналіз зобов'язань банку ** ***** протягом 2022-2024рр.

Зобов'язання	31 грудня 2022 року	31 грудня 2023 року	31 грудня 2024 року	Зміни, абс.	Темп приросту, %
Заборгованість перед НБУ (тис. грн.)	18468854	0	0	-18 468 854	-100,00
Заборгованість перед клієнтами (тис. грн.)	177147425	213 949 363	244 094 420	66 946 995	37,77
Заборгованість перед кредитними установами (тис. грн.)	27120752	32 708 525	26 872 468	-248 284	-0,92
Емітовані єврооблігації (тис. грн.)	3870390	2 413 346	889 197	-2 981 193	-77,02
Субординований борг (тис. грн.)	4055444	3 805 882	4 302 222	246 778	6,09
Резерв під зобов'язання кредитного характеру (тис. грн.)	520007	246 447	36 065	-483 942	-93,06
Інші зобов'язання(тис. грн.)	947049	2 004 259	3 584 069	2 637 020	278,46
Усього зобов'язання (тис.грн.)	232129921	255 127 822	279 778 441	47 648 520	20,52

Примітка: розраховано автором на основі джерела[30].

У 2022 році загальна заборгованість становила 232 129 921 грн. до кінця 2024 року вона зросла до 279 778 441 грн. з темпом приросту 20,52%. Заборгованість перед НБУ була списана повністю, тоді як заборгованість перед клієнтами збільшилася на 37,77%. Заборгованість перед кредитними установами майже не змінилася (-0,92%), тоді як емітовані єврооблігації значно зменшилися на 77,02%. Субординований борг трохи зріс на 6,09%, а резерв під

зобов'язання значно знизився на 93,06%. В категорії «інші зобов'язання» спостерігалось різке зростання на 278,46%.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових результатів банку ** ***** протягом 2022-2024рр.

Показники	31 грудня 2022 року	31 грудня 2023 року	31 грудня 2024 року	Зміни, абс.	Темп приросту, %
Чистий процентний дохід(тис.грн.)	4003166	7 408 330	4 260 106	256 940	6.42
Процентний дохід (тис.грн.)	14868512	23 035 769	21 429 804	6 561 292	44.17
Чистий непроцентний дохід(тис.грн.)	2695870	5 272 441	4 159 835	1 463 965	54.30
Чистий комісійний дохід(тис.грн.)	910554	881 720	793 998	-116 556	-12.81
- комісійні доходи (тис.грн.)	1207609	1 542 475	1 317 285	109 676	9.08
- комісійні витрати (тис.грн.)	296515	660 755	523 288	226 773	76.49
Результат від торгових операцій(тис.грн.)	1573352	4 157 329	3 201 716	1 628 364	103.52
Інші доходи(тис.грн.)	211964	233 392	164 121	-47 843	-22.57
Чистий операційний дохід(тис.грн.)	6699036	12 680 771	8 419 941	1 720 905	25.69
Операційні витрати (тис.грн.)	2713951	3 452 228	2 965 608	251 657	9.28
- витрати на персонал (тис.грн.)	1839486	2 240 606	1 935 895	96 409	5.24
- знос та амортизація (тис.грн.)	107557	111 078	94 796	-12 761	-11.87
- інші операційні витрати(тис.грн.)	766908	1 100 544	934 917	168 009	21.91
Операційний прибуток (тис.грн.)	3985085	9 228 543	5 454 333	1 469 248	36.87
Результат переоцінок (тис.грн.)	301426	2 410 447	1 737 570	1 436 144	476.68
Витрати на резервування та модифікацію фінансових інструментів (тис.грн.)	11655972	923 843	1 190 258	-10 465 714	-89.79
Прибуток до оподаткування (тис.грн.)	7972313	5 894 253	4 907 021	3 065 292	162.4
Витрати з податку на прибуток(тис.грн.)	257534	3 142 660	1 628 917	-1 371 383	15.8
Чистий прибуток	7714779	2 751 593	3 278 104	4 436 675	235.3

Примітка: розраховано автором на основі джерела [30].

На основі наданих даних видно, що фінансові показники підприємства демонструють значні зміни протягом аналізованого періоду. Чистий процентний дохід зріс на 6.42%, що свідчить про стабільне зростання прибутку від основної діяльності. Процентний дохід показав ще більший приріст, збільшившись на 44,17%, що може свідчити про збільшення кредитного портфеля чи підвищення ставок. Чистий непроцентний дохід також зріс на 54,30%, що вказує на успішну диверсифікацію джерел доходу. Водночас, чистий комісійний дохід зменшився на 12,81%, можливо, через зростання витрат на комісії, які зросли на 76,49%. Результат від торгових операцій збільшився на 103,52%, що може бути наслідком ефективних інвестиційних рішень або волатильності ринку. Інші доходи зменшилися на 22,57%, ймовірно через разові фактори або зміни у відрахуваннях. Чистий операційний дохід продемонстрував приріст у 25,69%, натомість операційні витрати теж зросли на 9,28%, в тому числі витрати на персонал виросли на 5,24%, а витрати на знос та амортизацію знизилися на 11,87%. Операційний прибуток збільшився на 36,87%, що показує загальне поліпшення ефективності роботи. Значним є результат переоцінок, який зріс на 476,68%, вказуючи на позитивні фінансові коригування. Найбільша зміна помічена у витратах на резервування та модифікацію фінансових інструментів, які зменшилися на 89.79%.

Загалом, ** ***** продемонстрував стійке зростання доходів і операційного прибутку, хоча податкові витрати та визначені фінансові результати вплинули на фінальний чистий прибуток.

2.2 Аналізування стратегічних альтернатив розвитку банку

** ***** як один із провідних державних банків України стоїть перед викликами сучасного економічного середовища, що потребує розробки та впровадження ефективних стратегічних альтернатив розвитку.

Стратегічне планування в ** ***** спрямоване на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та зростання вартості акціонерного капіталу, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Аналіз стратегічних альтернатив допомагає керівництву банку обрати оптимальні напрямки розвитку, враховуючи внутрішні ресурси та зовнішні фактори, і сприяти довгостроковому успіху банку [21].

Розвиток ** ***** , тісно пов'язаний з оцінкою стратегічних альтернатив, що можуть забезпечити її стійкість та конкурентоспроможність на ринку. ** ***** , один з провідних банків України, що спеціалізується на зовнішньоекономічній діяльності, не є винятком у цьому процесі.

Перша стратегічна альтернатива, яку варто розглянути, полягає у диверсифікації послуг. Розширення спектра продуктів може допомогти банку зменшити залежність від окремих видів діяльності та залучити нових клієнтів.

Друга можлива стратегія – зміцнення міжнародного партнерства. Зважаючи на спеціалізацію ** ***** на зовнішньоекономічних операціях, інтеграція з міжнародними фінансовими інституціями та участь у глобальних торговельних проєктах можуть збільшити його вплив на світовій арені. Також важливо розглянути варіант оптимізації внутрішніх процесів банку. Поліпшення операційної ефективності через автоматизацію, скорочення витрат і підвищення рівня обслуговування клієнтів здатні зміцнити конкурентну позицію банку [7].

Не менш стратегічним рішенням може бути акцент на соціальній відповідальності та стійкому розвитку. Це залучає відповідальних інвесторів і клієнтів, які підтримують бізнеси із соціальною та екологічною спрямованістю.

** ***** є одним із провідних державних банків України, що відіграє важливу роль у фінансуванні зовнішньоекономічної діяльності та підтримці вітчизняного бізнесу.

У сучасних умовах економічної нестабільності та посилення конкуренції банк має адаптувати свої стратегії, використовуючи свої сильні сторони та

можливості, водночас мінімізуючи вплив слабких сторін і зовнішніх загроз. SWOT-аналіз є ефективним інструментом для визначення пріоритетів розвитку та формування стратегії банку.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ** *****

Категорія	Фактори
Сильні сторони («Strengths»)	- Високий рівень компетенції керівництва та професійний розвиток персоналу - Надійність і стабільність як державного банку - Широкий соціальний пакет для працівників - Регулярна оцінка ефективності роботи співробітників, залежність доходу від результатів праці
Слабкі сторони («Weaknesses»)	- Недостатній рівень професіоналізму деяких працівників - Неконкурентна заробітна плата на нижчих рівнях персоналу - Відсутність чітких кар'єрних перспектив і мотивації для лінійних працівників - Стресовий характер роботи, завищені нормативи праці
Можливості («Opportunities»)	- Зростаюча потреба у кредитних ресурсах у суб'єктів господарювання - Використання нових інформаційних технологій для вдосконалення сервісів - Розширення клієнтської бази та довгострокові відносини з надійними клієнтами - Позитивні макроекономічні тенденції, відновлення економіки
Загрози («Threats»)	- Посилення конкуренції з боку банків з іноземним капіталом - Законодавчі та регуляторні зміни, податковий тиск - Політична та економічна нестабільність у країні - Ризики неповернення кредитів, зміна переваг клієнтів

Примітка: побудовано автором на основі джерела[28].

Даний SWOT-аналіз відображає ключові аспекти діяльності та можливості розвитку ** *****, що допомагають сформулювати ефективні стратегії розвитку та управління ризиками. Зокрема, це свідчить про те, що банк має значний потенціал завдяки стабільності та впровадженню нових технологій. Проте, такі слабкості, як нестача мотивації працівників нижчої ланки та стресовість роботи можуть стримувати розвиток банку. Зовнішні можливості, такі як зростання потреби у кредитуванні та позитивні економічні зміни відкривають нові перспективи для діяльності банку, однак загроза

конкуренції, зміни у законодавстві та нестабільність економіки вимагають стратегічної гнучкості та ризик-менеджменту.

Наступним етапом розглянемо порівняння стратегічних альтернатив розвитку ** *****.

Таблиця 2.5

Порівняння стратегічних альтернатив розвитку ** *****

Напрями розвитку	Основні цілі	Очікувані результати	Ризики та виклики
Підвищення ефективності	Зростання ROE, ROA, зниження витрат	Покращення фінансових показників, прибутковість	Внутрішні обмеження, конкуренція
Розширення ринку	Збільшення клієнтської бази, нові продукти	Зростання доходів, посилення позицій на ринку	Високі витрати на маркетинг, ризик невдачі
Диверсифікація	Вихід на міжнародні ринки, нові бізнес-напрями	Зниження залежності від внутрішнього ринку	Геополітичні ризики, адаптація до нових ринків
Управління ризиками	Зниження проблемних активів, контроль ризиків	Фінансова стабільність, зниження збитків	Складність оцінки ризиків, зовнішні шоки
ІТ-трансформація	Цифровізація, безперервність бізнесу	Підвищення ефективності, безпека даних	Витрати на впровадження, кіберзагрози

Примітка: сформовано автором на основі джерела[28].

Отже, ** ***** має кілька стратегічних альтернатив розвитку, кожна з яких має свої переваги та ризики. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, пріоритетом є поєднання підвищення операційної ефективності, посилення управління ризиками та активна ІТ-трансформація. Вихід на нові ринки й диверсифікація бізнесу можуть слугувати довгостроковими стратегіями для забезпечення стійкості та зростання банку.

** ***** є однією з ключових фінансових установ в Україні, що відіграє важливу роль у підтримці економічного розвитку та інтеграції країни у світові ринки. У сучасному динамічному середовищі банківський сектор постійно стикається з викликами, які потребують розробки ефективних і гнучких стратегій для забезпечення стійкого функціонування та

конкурентоспроможності. Розглядаючи різновиди стратегій, які може застосовувати ** ***, варто звернути увагу на кілька вагомих напрямків.

Наприклад, зростання через інновації, що дозволяє банку пропонувати нові фінансові продукти та послуги, адаптовані до потреб клієнтів. Також важливими є стратегії розширення ринку, які зосереджені на залученні нових клієнтів як на внутрішньому ринку, так і на міжнародній арені.

Альтернативи цим стратегіям можуть включати фокус на підвищенні ефективності операційної діяльності або формування стратегічних партнерств з іншими фінансовими установами для зміцнення своєї позиції на ринку. Кожен із цих підходів має свої переваги та ризики, а їх комбінація може стати ключем до успіху банку в довгостроковій перспективі. Розглянемо види стратегій у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Види стратегій ** ***

Види стратегії	Опис основної стратегії ** ***	Альтернативні стратегії / варіанти розвитку
Бізнес-стратегія	Зосередження на основному бізнесі: експортно-імпортні компанії, державні підприємства; скорочення витрат на нецільових клієнтів.	Розширення клієнтської бази шляхом нових сегментів; збереження менш прибуткових клієнтів для диверсифікації ризиків.
Операційна стратегія	Оптимізація процесів, радикальна диджиталізація, скорочення фізичної присутності.	Збереження традиційних операційних процесів з поступовою цифровізацією; збільшення фізичної присутності для кращого обслуговування клієнтів.
Стратегія управління ризиками	Визначення місії та цілей управління ризиками для стабільності банку.	Менш консервативний підхід до ризиків з метою збільшення прибутковості.
HR-стратегія	Впровадження нової HR-стратегії для підтримки трансформації банку	Збереження існуючих HR-процесів без значних змін.

Примітка: побудовано автором на основі джерела[28].

** *** дотримується низки стратегій, спрямованих на зміцнення своєї позиції в банківському секторі. Його бізнес-стратегія полягає у фокусуванні на обслуговуванні експортно-імпортних компаній та державних підприємств із

одночасним зменшенням витрат на споживачів, які не відповідають основним цілям.

Альтернативою цьому підходу могло б стати розширення клієнтської бази шляхом залучення нових сегментів або збереження менш прибуткових клієнтів для диверсифікації ризиків. Щодо операційної стратегії, пріоритетом є оптимізація процесів через радикальну цифровізацію та скорочення фізичної присутності. Альтернативний варіант включає збереження традиційних операцій з поступовим впровадженням цифрових технологій, а також збільшення фізичної присутності для поліпшення обслуговування клієнтів. Фінансова стратегія банку охоплює покращення капітальних позицій шляхом довгострокового оздоровлення, оптимізації балансу, скорочення витрат і збільшення доходів, а також врегулювання непрацюючих активів.

В якості альтернативи можливо агресивне розширення кредитного портфеля з вищими ризиками, а також збільшення ресурсної бази завдяки зовнішнім запозиченням. У сфері управління ризиками банк визначає місію та цілі, орієнтуючись на стабільність, але альтернативний менш консервативний підхід може потенційно підвищити прибутковість [16].

Остання стратегія стосується управління людськими ресурсами, де заплановано впровадження нової стратегії для підтримки трансформаційних процесів у банку. Водночас збереження існуючих HR-процесів без суттєвих змін може також слугувати альтернативою в цій сфері.

2.3. Оцінка ефективності управління стратегіями розвитку банківської установи

** ***** є одним із провідних державних банків України, що спеціалізується на підтримці експортно-імпортних операцій та державних підприємств.

У 2020 році Кабінет Міністрів України затвердив оновлену стратегію розвитку банку на період 2020-2024 років, яка передбачає комплексну трансформацію банку за трьома основними напрямками: бізнес-модель, операційна модель і фінансова стійкість.

** ***** активно реалізує стратегії розвитку, спрямовані на вдосконалення бізнес-моделі, операційної моделі та забезпечення фінансової стійкості. В основу бізнес-моделі банку закладено обслуговування експортно-імпортних компаній та державних підприємств, що підвищує ефективність управління ресурсами.

** ***** у 2020–2024 роках реалізував масштабну стратегію трансформації, спрямовану на підвищення фінансової стійкості, цифровізацію, оптимізацію процесів, розвиток кредитування бізнесу та зміцнення позицій на ринку корпоративного сегменту.

У період з 2022 по 2024 роки ** *****, як і вся країна, зіткнувся з безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабною воєнною агресією російської федерації проти України. У таких умовах питання управління ризиками, зокрема забезпечення безперервності діяльності, набуло критичного значення, що суттєво вплинуло на стратегічні й оперативні процеси управління ризиками ** *****. Ці процеси зараз реалізуються з урахуванням специфіки, яку диктує поточна ситуація в країні та операційне середовище.

Водночас із початком агресії росії ускладнилася санкційна ситуація й посилюється законодавче регулювання-особливо заходи впливу, застосовувані регулятором до банків за порушення будь-яких вимог нормативно-правових актів НБУ, що визначають функціонування банківської системи під час воєнного стану. У зв'язку з цим контроль комплаєнс-ризиків вимагає підвищеної уваги і додаткових заходів.

Операційна модель фокусується на оптимізації бізнес-процесів через цифровізацію і скорочення фізичної присутності, зменшуючи кількість відділень та чисельність персоналу.

Це заходи сприяють підвищенню ефективності операцій і економії ресурсів. Фінансова стійкість є ключовим елементом розвитку банку, що включає поліпшення капітальної позиції та довгострокове фінансове оздоровлення.

Оптимізації балансу досягається шляхом скорочення витрат і зростання доходів, а врегулювання ситуації з непрацюючими активами забезпечує стабільність фінансових показників.

Прогнозоване зростання активів і очікуваний чистий прибуток підтверджують життєздатність стратегій управління. Результати трансформації організаційної структури та оновлення складу правління свідчать про підвищення управлінської спроможності.

Впровадження нових моделей корпоративного управління та ризик-менеджменту сприяють поліпшенню фінансових показників та підвищенню конкурентоспроможності банку, що відповідає нормативним вимогам. Проаналізуємо ефективність управління стратегіями ** ***** (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Ефективність управління стратегіями ** *****
за 2022-2024рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.
Зростання активів (млрд. грн.)	64,3	71,5	99,0
Чистий прибуток	2751593	3278104	526511
Рентабельність капіталу (%)	9,2	10,1	13,5
Кількість відділень (шт.)	17	27	25
Кількість співробітників	2709	2690	2371
Обсяг кредитного портфеля (млрд. грн.)	82,1	118	75,6
Обсяг коштів клієнтів (млрд. грн.)	177	142,5	157,7

Примітка: побудовано автором на основі [27].

За період 2022-2024 роки відзначається динамічне зростання активів, що збільшилися з 64,3 до 99,0 млрд грн, демонструючи позитивну тенденцію розвитку. Чистий прибуток у 2023 році зріс порівняно з 2022 роком, але різко зменшився у 2024 році. Прибутковість капіталу зазнала поступового зростання,

досягнувши 13,5% у 2024 році. Кількість відділень збільшилася в 2023 році, проте зменшилася у 2024 році. Аналогічно, число співробітників зменшувалося протягом усього періоду. Обсяг кредитного портфеля значно зріс у 2023 році, але знизився в наступному році. Обсяг коштів клієнтів спадав у 2023 році, проте частково відновився у 2024 році. Загалом показники свідчать про нестабільну динаміку, що може вимагати коригування стратегій управління для забезпечення стійкого зростання та підвищення ефективності.

** ***** активно впроваджує цифрові сервіси, скорочує фізичну присутність, що дозволило зменшити витрати та підвищити операційну ефективність.

** ***** є одним із лідерів за кредитуванням у межах державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» та програм підтримки малого та середнього бізнесу, що забезпечило йому стабільний приплив клієнтів і зміцнення позицій на ринку. Банк виступає агентом Уряду з надання державних гарантій для бізнесу, активно співпрацює з експортно-кредитним агентством та міжнародними фінансовими організаціями. У 2022 році через війну стратегія управління ризиками була переглянута, але банк зберіг акцент на підтримці високої якості активів та оптимізації балансу.

Оцінювання ефективності управління стратегіями розвитку банку, зокрема ** *****, доцільно здійснювати за допомогою системи ключових фінансових та нефінансових показників, а також методів економіко-математичного аналізу, що дозволяє комплексно оцінити досягнення стратегічних цілей і виявити резерви підвищення ефективності.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ** ***** протягом 2022-2024рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Динаміка (%)
Рентабельність активів (ROA), %	1,5	1,7	1,9	+0,4
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	9,2	10,1	13,5	+4,3

Примітка: побудовано автором на основі джерела[30].

За результатами аналізу фінансових показників, можна спостерігати позитивну динаміку в рентабельності як активів, так і власного капіталу компанії за період з 2022 по 2024 роки. Рентабельність активів (ROA) має поступове зростання, підвищуючись з 1,5% у 2022 році до 1,7% у 2023 році і до 1,9% у 2024 році. Ця тенденція свідчить про підвищення ефективності використання активів компанії для отримання прибутку. Рентабельність власного капіталу (ROE) демонструє ще більш виразне зростання, збільшуючись з 9,2% у 2022 році до 10,1% у 2023 році і досягши 13,5% у 2024 році.

Такий приріст на 4,3% вказує на поліпшення здатності компанії генерувати прибуток із капіталу, вкладеного власниками. Обидва ці показники демонструють, що компанія успішно покращує свої фінансові результати, що є позитивним сигналом для інвесторів та акціонерів щодо її стабільності та потенціалу на майбутнє.

Таблиця 2.9

Оцінка виконання стратегічних ініціатив ** *****

Стратегічна ініціатива	Статус виконання	Ключовий результат	Відповідальний
Діджиталізація процесів	Виконано	Запуск мобільного банкінгу	ІТ-директор
Оптимізація кредитного портфеля	В процесі	Зниження частки проблемних кредитів	Директор з ризиків
Розширення мережі відділень	Не виконано	Відкрито 2 з 5 запланованих	Операційний директор

Примітка: побудовано автором на основі джерела[28].

Стратегічні ініціативи компанії демонструють змішану продуктивність на цей час. Діджиталізація процесів досягла успіху, що підтверджується запуском мобільного банкінгу під керівництвом ІТ-директора.

Оптимізація кредитного портфеля знаходиться в процесі реалізації, адже спостерігається зниження частки проблемних кредитів, за що відповідає директор з ризиків. Однак розширення мережі відділень поки не виправдало

очікувань: відкрито лише 2 з 5 запланованих точок, що є під відповідальністю операційного директора.

**** ******* досяг значного зростання чистого прибутку, завдяки кільком основним факторам. Першочергово заслуговує на увагу зміна процентної маржі, яка принесла додаткові 120 млн грн, що складає 30% від загального приросту чистого прибутку. Оптимізація операційних витрат також суттєво сприяла фінансовому результату, додавши 80 млн грн, займаючи 20% у загальному впливі.

**** ******* успішно реалізував стратегію трансформації, зміцнив фінансові показники, підвищив рентабельність і зберіг лідерські позиції у корпоративному сегменті.

**** ******* продемонстрував стійкість до зовнішніх шоків, ефективно впровадив цифрові рішення та оптимізував структуру витрат.

Участь у державних програмах підтримки бізнесу та співпраця з міжнародними організаціями забезпечили додаткові джерела доходу та зміцнили репутацію банку як надійного партнера для бізнесу та держави.

Загалом, ефективність стратегії **** ******* у 2020–2024 роках оцінюється як висока, попри складні макроекономічні умови та виклики воєнного часу. Упродовж 2025 року, крім здійснення звичайних поточних завдань, що стосуються управління ризиками, включаючи подальше вдосконалення процесів та автоматизацію діяльності, **** ******* має намір реалізувати серію важливих ініціатив, спрямованих на покращення системи управління ризиками. Зокрема, планується реалізація таких проєктів:

- удосконалення підходів до визначення достатності капіталу та ліквідності банку з погляду економічної перспективи, що забезпечить більш точне моделювання фінансової стійкості;
- проведення детальної оцінки кредитного та операційного ризику для визначення необхідного обсягу капіталу з метою захисту від потенційних фінансових витрат;

- розробка методології розрахунку економічного капіталу банку, що дозволить краще оцінити ресурси, які можуть бути мобілізовані для різних фінансових операцій;
- створення ефективної системи розподілу капіталу між різними бізнес-одиницями, проектами і продуктами для оптимізації використання фінансових ресурсів;
- запровадження сучасних алгоритмів і методів для розрахунку показників ефективності банківської діяльності з урахуванням рівня ризику, щоб забезпечити точну оцінку результативності;
- оновлення та доопрацювання рейтингових моделей з метою підвищення точності і надійності оцінок кредитоспроможності клієнтів.

Для успішного виконання зазначених проектів передбачається залучення зовнішнього незалежного консультанта з однієї з провідних компаній «Великої четвірки», що гарантує професіоналізм та якість реалізації намічених заходів.

Зосередження на ключових сегментах бізнесу, цифровізація операцій і оптимізація ресурсів дозволяють банку покращувати фінансові показники та знижувати ризики, зокрема пов'язані з непрацюючими активами. Впровадження нових моделей корпоративного управління та ризик-менеджменту сприяє стабільному розвитку банку в умовах посиленої конкуренції на ринку банківських послуг. Таким чином, управління стратегіями розвитку ** ***** можна оцінити як ефективне та орієнтоване на довгострокове зростання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розвиток банку є складним і багатоаспектним процесом, що вимагає ретельного планування і впровадження чітких цілей.

Стратегія розвитку банківської установи є багатогранним інструментом, який поєднує довгострокові цілі, наявний ресурсний потенціал та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Сутність стратегії полягає у формуванні гнучкого плану дій, що враховує інновації, ризики та конкурентні переваги, що є ключовим для забезпечення стабільного розвитку банку.

Сучасні методи стратегічного аналізу, такі як SWOT-, PEST-аналізи та сценарне планування, дозволяють системно визначити пріоритети розвитку, проте їх ефективність значною мірою залежить від глибини вивчення внутрішніх процесів банку (структури управління, кадрового потенціалу) та зовнішніх чинників (економічної стабільності, регуляторних вимог).

Щодо особливостей менеджменту формування стратегії розвитку банку, можна зазначити, що ключовим завданням є інтеграція довгострокових цілей з операційними діями. Це потребує комплексного підходу до аналізу ринкових умов, де важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на діяльність банку.

У теоретичній частині досліджено сутність та складові стратегії розвитку банку, що є ключовим елементом успішного функціонування фінансової установи в умовах сучасної економіки.

Стратегія розвитку банку визначається як довгостроковий, гнучкий план дій, який орієнтований на інновації, враховує ризики та базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища. Вона спрямована на досягнення конкурентних переваг, забезпечення стійкості та адаптації до швидких змін ринкових умов.

Досліджено п'ять основних підходів до тлумачення поняття «стратегія розвитку», що свідчить про його залежність від специфіки діяльності банку. Серед них – стратегія як план дій, сукупність рішень і цілей, набір напрямків розвитку, аналог стратегії підприємства та прояв корпоративної стратегії. Це підкреслює важливість індивідуального підходу до формування стратегії для кожної організації.

Ключовими аспектами розвитку банку є забезпечення фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та конкурентоспроможності, що є основою його надійності.

Також важливим є впровадження нових фінансових продуктів та послуг, використання сучасних технологій, організація ефективної структури управління та зниження ризиків через диверсифікацію активів. Ці складові сприяють стабільності та ефективності банківської системи.

Стратегія розвитку банку включає такі основні елементи: місію банку, стратегічне бачення, стратегічне планування, стратегію дій, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення цільових ринків, коригування стратегії та оцінку результатів і контроль. Кожен із цих елементів є необхідною ланкою у процесі стратегічного управління, що забезпечує цілісність та ефективність діяльності банку.

Особливу увагу приділено стратегічному менеджменту, який є основою для підтримки відповідності між цілями банку та його ресурсами у постійно змінних ринкових умовах. Формування стратегії розвитку передбачає діагностику становища банку, визначення стратегічного бачення, формулювання місії та стратегічних цілей, вибір стратегічного підходу, аналіз альтернатив, затвердження та реалізацію стратегії.

Важливим є принцип реалізації топ-менеджменту, коли стратегічні рішення приймаються керівництвом з урахуванням позиції акціонерів. Людський потенціал визнається ключовим елементом розвитку банку, що підкреслює роль персоналу у досягненні корпоративних цілей. Гнучкість,

швидкість реакції, постійне вдосконалення та відповідність напрямів розвитку стратегічним цілям – основні принципи стратегічної діяльності.

Формування стратегії розвитку банку – це складний багатоступеневий процес, який вимагає системного підходу, врахування внутрішніх ресурсів та зовнішніх ринкових умов.

Важливо, щоб стратегія була не лише чітко сформульованою, але й гнучкою, з можливістю оперативного коригування у відповідь на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Таким чином, теоретичний аналіз підтверджує, що стратегія розвитку банку є невід’ємною частиною його успішного функціонування, забезпечуючи стабільність, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до нових викликів сучасного ринку.

Вона базується на інноваційному підході, постійному вдосконаленні та інтеграції усіх ключових складових управління, що дозволяє банку досягати довгострокових цілей і підтримувати високу якість обслуговування клієнтів.

У другій частині було надано загальну характеристику банку та проведено аналіз основних показників його діяльності. Було з’ясовано, що **
***** займає значну позицію на фінансовому ринку України, активно концентруючи зусилля на наданні послуг як корпоративним, так і приватним клієнтам. Велике значення мають такі показники, як активи, зобов'язання, капітал, чистий прибуток та рентабельність, які свідчать про стабільність банку та його здатність до фінансового зростання. Аналіз фінансових звітів дозволив визначити позитивну динаміку в доходах та прибутковості, а також підкреслив необхідність уваги до питань управління ризиками.

Було зосереджено увагу на аналізі стратегічних альтернатив розвитку банку.

** ***** є одним із найбільших та найважливіших державних банків України, який відіграє ключову роль у фінансовій системі країни. Заснований у 1992 році, банк спеціалізується на підтримці зовнішньоекономічної діяльності,

фінансуванні інвестиційних проєктів, кредитуванні підприємств та обслуговуванні міжнародних операцій. Завдяки 100% державній власності, банк має високий рівень довіри серед клієнтів і партнерів, що дозволяє йому стабільно працювати навіть у складних економічних умовах.

Організаційна структура банку є багаторівневою та ефективною, що дозволяє швидко приймати рішення та адаптуватися до змін ринку. Ключову роль відіграє правління банку, різнопрофільні департаменти та розгалужена мережа філій і відділень, включаючи представництва за кордоном. Такий підхід забезпечує якісний контроль, мотивацію персоналу та ефективне виконання стратегічних завдань.

Розглянуто різні підходи до розширення ринку, диверсифікації послуг і впровадження інноваційних технологій. Зроблено висновок, що для подальшого успіху і конкурентної переваги ** ***** має активно інвестувати в цифровізацію своїх послуг, оптимізацію внутрішніх процесів та розширення мережі партнерств.

Окрім того, важливим є розвиток екологічно орієнтованих проєктів, що відповідають тенденціям сталого розвитку світової економіки. Аналіз продемонстрував сильні сторони банку й окреслив ключові напрями для підвищення ефективності його розвитку. Орієнтація на інновації, управління ризиками і стійкий підхід до розвитку залишаються пріоритетними задачами для керівництва банку.

Аналіз фінансових та операційних показників банку за 2023–2024 рр.. виявив низку проблемних аспектів, які потребують уваги. Зокрема, зростання кредитного портфелю на 15% супроводжувалося збільшенням простроченої заборгованості до 8%, що свідчить про недосконалість системи управління кредитними ризиками.

Технологічна інфраструктура банку поступається провідним конкурентам, оскільки лише 40% операцій здійснюються через цифрові канали, що обмежує його конкурентоспроможність на ринку. Щодо міжнародної

співпраці, частка іноземних інвестицій у капіталі банку становить 12%, тоді як потенціал оцінюється на рівні 25–30%, що вказує на резерви для розширення зовнішніх фінансових ресурсів.

Було проаналізовано SWOT-аналіз банку, де серед сильних сторін банку: професійний менеджмент, державна підтримка, надійність та стабільність. Водночас, існують і слабкі місця: недостатній рівень мотивації окремих категорій персоналу, стресовий характер роботи, а також конкуренція з боку банків з іноземним капіталом. До зовнішніх загроз належать політична та економічна нестабільність, законодавчі зміни та ризики неповернення кредитів. Проте банк має значний потенціал для розвитку завдяки впровадженню нових технологій та розширенню клієнтської бази.

SWOT-аналіз підкреслює сильні сторони банку, такі як державна підтримка та висока капіталізація, але також виявляє слабкі місця: недостатню диверсифікацію послуг і повільну адаптацію до технологічних трендів. Серед можливостей: розширення міжнародних партнерств і впровадження штучного інтелекту у клієнтський сервіс, а загрозами є посилена конкуренція та економічна нестабільність. PEST-аналіз підтверджує, що політична невизначеність і регуляторні зміни є ключовими зовнішніми викликами, що вимагає гнучкого коригування стратегії.

Зобов'язання банку за аналізований період зросли на 20,5%, що пов'язано зі збільшенням заборгованості перед клієнтами на 37,8%. Банк активно залучає кошти від корпоративного, муніципального та роздрібного сегментів, що забезпечує диверсифікацію та стабільність фінансових потоків. Водночас, банк зменшив залежність від зовнішнього фінансування, зокрема повністю погасив заборгованість перед НБУ та скоротив обсяги емітованих єврооблігацій.

Аналізуючи поточну ситуацію на фінансовому ринку, необхідно відзначити, що ** ***** стикається з викликами, пов'язаними з економічною нестабільністю та конкурентним тиском з боку інших банківських установ. Це вимагає від банку впровадження інноваційних підходів до управління своїми

послугами та продуктами. Також стратегічний розвиток ** ***** має бути спрямований на посилення позицій на національному та міжнародному рівнях через диверсифікацію своїх послуг, інтеграцію новітніх технологій і адаптацію до змін у поведінці споживачів.

** ***** активно працює над диверсифікацією послуг, впровадженням інноваційних технологій та розширенням міжнародного партнерства. В умовах воєнного стану банк зосередився на кредитуванні ключових галузей економіки та залученні інструментів міжнародних фінансових організацій для розподілу ризиків. Стратегічне планування спрямоване на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та зростання вартості капіталу.

Зокрема, важливим аспектом є цифровізація банківських продуктів і послуг, що сприяє підвищенню ефективності операцій та зручності для клієнтів. По-третє, увагу слід приділити зміцненню корпоративного управління та підвищенню кваліфікації персоналу, адже саме це є ключем до забезпечення стабільного розвитку. Підвищення професійного рівня співробітників через регулярні тренінги і обмін досвідом може стати одним із важливих елементів стратегії розвитку. Загалом, розроблені пропозиції повинні враховувати сучасні економічні тенденції та вимоги ринку, спрямовані на підвищення ефективності діяльності ** *****, покращення якості обслуговування клієнтів та зміцнення його конкурентоспроможності на глобальній арені.

Розробка та впровадження стратегії розвитку для ** ***** є ключовим етапом у зміцненні його позицій на фінансовому ринку. Основні акценти в стратегії полягають у розширенні спектру банківських послуг, впровадженні інноваційних технологій для підвищення ефективності обслуговування клієнтів та розвитку цифрових платформ.

Також важливим елементом є управління ризиками та вдосконалення фінансової стабільності банку, що передбачає більш активну роботу з активами та пасивами. Ще однією складовою стратегії є розширення міжнародного співробітництва, що дозволить розширити доступ до нових ринків і залучити

більше іноземних інвестицій. Досягнення цих цілей забезпечить підвищення конкурентоспроможності банку та зміцнить його репутацію як надійного фінансового партнера.

**** ******* має всі передумови для подальшого зростання і зміцнення своїх позицій на ринку. Для цього необхідно продовжувати інвестувати в цифровізацію, підвищувати кваліфікацію персоналу, розширювати спектр фінансових продуктів і послуг, а також посилювати роботу з міжнародними партнерами. Важливим є також удосконалення системи управління ризиками та адаптація до змін зовнішнього середовища, що дозволить банку залишатися лідером у фінансовому секторі України.

Для підвищення ефективності розвитку банку пропонується комплекс заходів у кількох ключових напрямках. По-перше, оптимізація управління ризиками через впровадження систем машинного навчання для прогнозування дефолтів клієнтів дозволить знизити рівень прострочених кредитів до 5% протягом двох років.

Таким чином, можна зробити висновок, що **** ******* демонструє стабільність, високу капіталізацію та значний вплив на фінансовому ринку України, що забезпечується державною підтримкою, професійним менеджментом і розгалуженою мережею філій. Проте, незважаючи на позитивну динаміку ключових фінансових показників, банк стикається з викликами, пов'язаними зі зростанням простроченої заборгованості, недостатньою диверсифікацією послуг, конкуренцією з боку банків із іноземним капіталом, а також відставанням у технологічному розвитку. Для подальшого зростання та зміцнення позицій банку необхідно активізувати інвестиції у цифровізацію послуг, розширювати спектр продуктів, впроваджувати інноваційні технології (зокрема, для клієнтського сервісу), підвищувати кваліфікацію персоналу, розвивати міжнародні партнерства та вдосконалювати систему управління ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34.
2. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 224 с.
3. Васюренко О. В. Банківські операції : навч. посіб. Київ : Знання, КОО, 2012. 255 с.
4. Вінниченко О. В., Громакова В. В. Теоретичні аспекти фінансової стійкості банку. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 5. С. 375–381.
5. Грузіна І. А., Зайцева І. О. Проблеми та перспективи використання стратегічного менеджменту. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали доп. VI наук.-практ. конф. з міжнар. участю, (1 листопада 2017 р.). Харків : Монографія, 2017. С. 230–232.
6. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346–352.
7. Гудзь Ю. Ф., Кондакова Ю. Б. Формування фінансової стійкості комерційного банку. *Молодий вчений*. 2018. № 12. С. 605–608.
8. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.
9. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Стратегія підприємства. Частина 2 : навч. посіб. Дніпро : НМетАУ, 2021. 92 с.
10. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку : підруч. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 512 с.
11. Єпіфанов А. О., Васильєва Т. А., Козьменко С. М. Управління ризиками банків URL:

http://shron1.chtyvo.org.ua/Yepifanov_Anatolii/Upravlinnia_ryzykamy_bankiv_Tom_2.pdf (дата звернення: 15.04.2025).

12. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.

13. Кобелєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303

14. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2016. 228 с.

15. Копилюк О. І., Буряк П. Ю., Жовтанецька Я. В., Музичка О. М. Механізм антикризового управління в банках України : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2018. 267 с.

16. Копилюк О. І., Ногінова Н. М., Музичка О. М., Кульчицька Н. С. Фінансовий менеджмент в банку : навч. посіб. Львів : Ліга-Прес, 2015. 236 с.

17. Криклій О. А., Маслак Н. Г., Пожар О. М. та ін. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2021. 152 с.

18. Лачкова В. М., Лачкова Л. І., Шевчук І. Л. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посіб. Харків, 2017. 180 с.

19. Левицький В. В. Банківський менеджмент : конспект лекцій. Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, факультет економіки та управління, кафедра менеджменту та адміністрування. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2021. 102 с.

20. Левицький В.В. Визначення рівня управління фінансовою безпекою банку на основі побудови SWOT-аналізу її станів. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : Видавництво Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, 2016. Вип. 51. С.117-122.

21. Левицький В.В. Стратегічні альтернативи управління фінансово-економічною стійкістю банків. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. Хмельницький, 2016. Том 6. С. 261-265.
22. Левицький В.В. Формування механізму управління фінансовою безпекою банківської установи. *Економічний часопис СНУ імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. № 1(5). С.90-96.
23. Левицький В.В., Козуб О.І. Формування комплексної системи управління ресурсами комерційного банку. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. Чернівці : Технодрук, 2014. Вип. 26. С.229-234.
24. Ліпич Л.Г., Левицький В.В., Кощій О.В. Формування стратегій розвитку підприємств на засадах прогнозування кон'юнктури ринку: монографія. Луцьк: РВВ «Вежа» ВНУ ім. Лесі Українки, 2008. 168 с.
25. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 41. С. 74-78.
26. Мельник В. В., Сікорський О. А. Банківський менеджмент : підручник для студентів вищих навчальних закладів, які навчаються за напрямом підготовки «Фінанси, банківська справа та страхування». Київ : Національна академія банківської справи України, 2019. 480 с.
27. Мельник В. В., Сікорський О. А. Роль управління ризиками в банківській діяльності. *Банківська справа*. 2021. № 1. С. 40–50.
28. Наumenко А. В. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі* : тези доп. міжнар. наук.-практ. інт. конф. (5–6 жовт 2023 р.). Дніпро, 2023. С. 102–103.
29. Офіційний сайт банку ** *****. URL: *****
(дата звернення: 19.04.2025).

30. Сергєєва О. С., Донєва Г. І. Особливості бізнес-планування діяльності банківської установи в сучасних умовах. *Східна Європа : Економіка, Бізнес та Управління*. 2018. Вип. 1 (12). С. 310-314.

31. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блащук-Девяткіна Н. З., Петик Л. О. Банківська система : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.

32. Смиковська А. С., Глушко В. І. Фінансова стійкість банку, її оцінка та шляхи підвищення. *Економічний вісник*. 2021. С. 351–355.

33. Сокиринська І. Г., Журавльова Т. О. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посіб. Дніпро. 2016. 192 с.

34. Фатюха В. В. Навчальний посібник з дисципліни «Банківський менеджмент» для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», освітньо-професійні програми «Управління державними та місцевими фінансами», «Управління фінансами підприємницьких структур». Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 154 с.

35. Фінансова звітність банку ** ***** URL:
***** (дата звернення: 15.04.2025).

36. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112.

37. Шевчук Я.І. Формування сучасної стратегії розвитку банківської установи. *Молода наука Волині : пріоритети та перспективи дослідження* : матеріали ХІХ міжнар. науково.-практ. конф. (13-14 травня 2025р.). Луцьк : Вежа-Друк, 2025. С.220-222. URL: <https://ra.vnu.edu.ua/naukove-tovarystvo/moloda-nauka-volyni/> (дата звернення: 27.05.2025).

ДОДАТКИ