

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

Кафедра менеджменту

На правах рукопису

ГРИЦЮК ДМИТРО АНАТОЛІЙОВИЧ

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ
БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

ЛЕВИЦЬКИЙ ВІКТОР ВОЛОДИМИРОВИЧ,
кандидат економічних наук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 6
засідання кафедри менеджменту
від 25 листопада 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«6» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Грицюку Дмитру Анатолійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування стратегічних моделей розвитку банківської установи
Керівник роботи Левицький Віктор Володимирович, кандидат економічних наук.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
2. Строк подання здобувачем роботи 05.12.2025 р.
3. Мета та завдання КР Метою кваліфікаційної роботи є комплексне теоретичне й практичне обґрунтування підходів до розроблення ефективних стратегічних моделей розвитку банківської установи, які забезпечують її довгострокову фінансову стійкість, конкурентоспроможність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність до впровадження інновацій у сучасних умовах трансформації банківського сектору. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: описати сутність і класифікацію стратегічних моделей розвитку банків; визначити особливості застосування стратегічних моделей банківських моделей на міжнародному рівні; опистаи методичні підходи до формування банківської стратегії; здійснити загальну характеристику діяльності та фінансово-економічний аналіз банку; провести оцінку конкурентного середовища та позиціювання банку на ринку; здійснити діагностику існуючої стратегії розвитку та виявлення проблемних аспектів; обґрунтувати вибір стратегічної моделі розвитку банку; сформулювати стратегічні цілі та ключові напрями розвитку; розробити ефективний механізм реалізації стратегічної моделі розвитку банку.
4. Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Грицюк Д. А. Формування стратегічних моделей розвитку банківської установи.

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню теоретико-методологічних засад формування стратегічних моделей розвитку банківської установи в умовах трансформації фінансового ринку, посилення конкурентного середовища та зростання вимог до ефективності банківського менеджменту. У роботі обґрунтовано актуальність проблеми стратегічного управління в банківській сфері, що пов'язано з динамічними змінами глобального та національного фінансового простору, розвитком цифрових технологій, підвищенням рівня ризиків та необхідністю адаптації вітчизняних банків до стандартів регуляторного комплаєнсу, включаючи вимоги Базельського комітету з банківського нагляду (Basilea III) та сучасні директиви ЄС. Дослідження акцентує увагу на важливості стратегічного моделювання як ключового інструменту забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку банківських установ у посткризовий період, особливо після світової фінансової кризи 2008–2009 рр., пандемічних потрясінь 2020 р. та викликів, пов'язаних з воєнними діями в Україні з 2022 р., що суттєво вплинули на структуру банківських ризиків, ліквідність, капіталізацію та довіру клієнтів. У роботі проаналізовано сучасні підходи до стратегічного управління, включаючи ресурсний, процесний, інноваційний, маркетинговий та ризик-орієнтований підходи, визначено їх вплив на формування стратегічних моделей діяльності банку. Значну увагу приділено оцінюванню зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають стратегічні пріоритети розвитку банківської установи, серед яких – макроекономічні тренди, регуляторна політика Національного банку України, рівень розвитку фінтех-сектору, цифровізація банківських послуг, поведінкові особливості споживачів, корпоративна культура та система управління ризиками. Методологічною основою дослідження є системний і

ситуаційний підходи, SWOT-, GAP- та PEST-аналіз, методи прогнозування, фінансового моделювання, експертних оцінок, що дозволило сформувати комплексну модель визначення стратегічного потенціалу банку.

Ключові слова: стратегічний розвиток, банківська установа, стратегічне планування, моделі розвитку, банківські стратегії, організаційне моделювання, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ризик-менеджмент

SUMMARY

Hrytsiuk D. A. Formation of Strategic Models of Development of a Banking Institution.

The master's thesis is devoted to a comprehensive study of the theoretical and methodological foundations of the formation of strategic models for the development of a banking institution in the context of financial market transformation, increased competitive environment and increasing requirements for the efficiency of banking management. The paper substantiates the relevance of the problem of strategic management in the banking sector, which is associated with dynamic changes in the global and national financial space, the development of digital technologies, increased risk levels and the need for domestic banks to adapt to regulatory compliance standards, including the requirements of the Basel Committee on Banking Supervision (Basela III) and modern EU directives. The study focuses on the importance of strategic modeling as a key tool for ensuring the sustainability, competitiveness and long-term development of banking institutions in the post-crisis period, especially after the global financial crisis of 2008–2009, the pandemic shocks of 2020 and the challenges associated with military operations in Ukraine since 2022, which significantly affected the structure of banking risks, liquidity, capitalization and customer trust. The paper analyzes modern approaches to strategic management, including resource, process, innovation, marketing and risk-oriented approaches, and determines their impact on the formation of strategic models of bank activity. Considerable attention is paid to the assessment of external and internal factors that

determine the strategic priorities of the development of a banking institution, including macroeconomic trends, regulatory policy of the National Bank of Ukraine, the level of development of the fintech sector, digitalization of banking services, consumer behavioral characteristics, corporate culture and risk management system. The methodological basis of the study is the system and situational approaches, SWOT-, GAP- and PEST-analysis, forecasting methods, financial modeling, expert assessments, which allowed to form a comprehensive model for determining the strategic potential of the bank.

Keywords: strategic development, banking institution, strategic planning, development models, banking strategies, organizational modeling, SWOT-analysis, PEST-analysis, risk management

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	11
1.1. Сутність і класифікація стратегічних моделей розвитку банків.....	11
1.2. Особливості застосування стратегічних банківських моделей у міжнародному банківському секторі.....	15
1.3. Методичні підходи до формування банківської стратегії.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	26
2.1. Загальна характеристика та фінансово-економічний аналіз діяльності банку.....	26
2.2. Оцінка конкурентного середовища та позиціонування банку на ринку	29
2.3. Діагностика існуючої стратегії розвитку та виявлення проблемних аспектів	34
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	39
3.1. Обґрунтування вибору стратегічної моделі розвитку банку.....	39
3.2. Формування стратегічних цілей та ключових напрямів розвитку.....	42
3.3. Розробка ефективного механізму реалізації стратегічної моделі розвитку банку.....	48
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах з огляду на низку фундаментальних трансформацій, що відбуваються у банківському секторі України та світу. Після фінансової кризи 2014–2017 років, зумовленої як зовнішніми шоками (геополітична нестабільність, економічні потрясіння), так і внутрішніми проблемами (низький рівень капіталізації, корпоративне управління, кредитні ризики), банківська система України пройшла через масштабну реструктуризацію – процес очищення, виведення неплатоспроможних установ, докапіталізацію та підвищення прозорості. Ці зміни створили нові вимоги до управління банками, де стратегічне планування та моделі розвитку стають ключовими чинниками виживання та конкурентоспроможності.

Інтеграція до європейських стандартів банківського регулювання, зокрема впровадження вимог Базель III, а також реформування корпоративного управління й підвищення вимог до капіталу та прозорості, висувають нові виклики до внутрішньої структури та стратегій банківських установ. Без належно розробленої стратегічної моделі подальший розвиток банків у таких умовах стане складним, а ризики – зростуть.

Стрімкий розвиток цифрових технологій, ростуча роль фінтех-рішень, онлайн- та мобільного банкінгу, а також зміни поведінки клієнтів – усе це кардинально змінює бізнес-модель банків. В умовах діджиталізації традиційні підходи до банківського обслуговування перестають бути ефективними: потрібні нові стратегічні моделі, які зможуть забезпечити інноваційний розвиток, оптимізацію операцій, підвищення клієнтського досвіду й конкурентоспроможності.

Враховуючи складну макроекономічну ситуацію, динаміку валютних, кредитних та регуляторних ризиків, банківські установи потребують

системного стратегічного підходу для забезпечення фінансової стійкості, диверсифікації діяльності, управління ризиками та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Поєднання всіх даних факторів – трансформації ринку, регуляторні зміни, технологічна еволюція, підвищення конкуренції – визначає високу значущість теми. Формування адекватних стратегічних моделей розвитку для банків – це не лише питання ефективності діяльності окремих установ, але й питання фінансової стабільності, розвитку економіки країни, довіри клієнтів та забезпечення стійкого розвитку фінансового сектору загалом.

Таким чином, дослідження, спрямоване на розроблення теоретико-методологічних підходів і практичних рекомендацій щодо формування стратегічних моделей банківської установи, є вкрай своєчасним та необхідним. Воно має потенціал суттєво посприяти вдосконаленню управління банками, підвищенню їх конкурентоспроможності, адаптивності та здатності до інновацій – що, у свою чергу, сприятиме розвитку стабільної, ефективної та стійкої банківської системи в Україні.

Метою дослідження є комплексне теоретичне й практичне обґрунтування підходів до розроблення ефективних стратегічних моделей розвитку банківської установи, які забезпечують її довгострокову фінансову стійкість, конкурентоспроможність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність до впровадження інновацій у сучасних умовах трансформації банківського сектору.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі завдання:

- описати сутність і класифікацію стратегічних моделей розвитку банків;
- визначити особливості застосування стратегічних моделей банківських моделей на міжнародному рівні;
- описати методичні підходи до формування банківської стратегії; здійснити загальну характеристику діяльності та фінансово-економічний аналіз банку;
- провести оцінку конкурентного середовища та позиціонування банку на

ринку;

- здійснити діагностику існуючої стратегії розвитку та виявлення проблемних аспектів;
- обґрунтувати вибір стратегічної моделі розвитку банку;
- сформулювати стратегічні цілі та ключові напрями розвитку; розробити ефективний механізм реалізації стратегічної моделі розвитку банку.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку банківської установи, а також сукупність управлінських, фінансових, організаційних та інноваційних відносин, що виникають у межах формування, реалізації та оцінювання стратегічних моделей діяльності банку в умовах динамічного зовнішнього середовища та трансформації фінансового ринку.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні засади формування стратегічних моделей розвитку банківської установи, зокрема принципи, інструменти, механізми, методи та підходи до стратегічного аналізу, планування, вибору та реалізації ефективних стратегічних рішень, що забезпечують довгострокову стійкість, конкурентоспроможність та інноваційний розвиток банку.

Матеріал дослідження становлять нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність банківських установ (закони України, постанови та положення НБУ, нормативи Базельського комітету, директиви ЄС, стандарти фінансового регулювання); офіційні статистичні дані Національного банку України, Державної служби статистики України, міжнародних фінансових організацій; фінансова та управлінська звітність банківських установ, що дозволяє оцінити їх діяльність, стратегічний потенціал, фінансову стійкість та рівень цифрової трансформації; аналітичні огляди, звіти та дослідження міжнародних і національних фінансових інституцій, консалтингових компаній та рейтингових агентств (KPMG, Deloitte, EY, PwC, Moody's, Fitch тощо); наукові праці українських і зарубіжних дослідників у сфері стратегічного менеджменту, банківської справи, економічної безпеки та цифрової економіки; результати власного аналітичного опрацювання тенденцій розвитку

банківського сектору України за 2015–2024 роки, включно з оцінкою зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на стратегічний розвиток банків.

Наукова новизна полягає у поглибленому теоретико-методологічному обґрунтуванні процесів стратегічного розвитку банків та розробленні авторського підходу до формування стратегічних моделей, адаптованих до сучасних умов функціонування банківського сектору України.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості безпосереднього застосування розроблених підходів у процесі стратегічного планування розвитку банківської установи. Запропоновані моделі дають змогу структурувати напрями довгострокового зростання, підвищити якість аналізу конкурентного середовища, оптимізувати формування продуктової та фінансової політики, а також зміцнити здатність банку адаптуватися до нестабільності ринку. Розроблені інструменти можуть використовуватися для моделювання різних сценаріїв розвитку та підготовки ефективних управлінських рішень, що сприяє збалансуванню ризиків і підвищенню фінансової стійкості. Отримані рекомендації можуть бути впроваджені в практику стратегічних і аналітичних підрозділів банків, забезпечуючи підґрунтя для формування внутрішніх програм розвитку та системи оцінювання результативності.

Апробація результатів та публікації. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на V всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми міжнародних відносин і регіональних досліджень» (11 листопада 2025 р., м. Луцьк, ВНУ імені Лесі Українки) [8].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1. Сутність і класифікація стратегічних моделей розвитку банків

Сутність і класифікація стратегічних моделей розвитку банківських установ є ключовими концептами у сфері стратегічного менеджменту, що визначають вектор довгострокового функціонування банків у динамічному та високоризиковому фінансовому середовищі. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції на фінансових ринках українські та міжнародні банки змушені адаптуватися до нових викликів, формувати інноваційні бізнес-моделі та забезпечувати стійкість власного розвитку. Стратегічні моделі розвитку банківської установи виступають узагальненими системами управлінських рішень, що визначають основні напрямки, форми та механізми функціонування банку, його ринкову позицію та конкурентоспроможність. Вони відображають взаємозв'язок внутрішніх ресурсів, ринкових можливостей й стратегічних пріоритетів, що формуються з урахуванням як глобальних фінансових тенденцій (посилення регуляції, цифровізація фінансових послуг, діджитал-банкінг), так і специфічних чинників національної банківської системи [1, с. 35].

Сутність стратегічних моделей розвитку полягає в тому, що вони є логічно структурованими рамками, які описують поведінкові сценарії банківської установи на ринку, визначають цільові орієнтири, інструменти реалізації стратегії та очікувані результати. У стратегічному менеджменті банки можуть застосовувати різні типи моделей, починаючи від класичних (модель конкурентних переваг, ресурсна модель, модель життєвого циклу організації) до сучасних (цифрова модель розвитку, клієнтоцентрична модель, модель екосистемного банку). Незалежно від типу, стратегічна модель виконує декілька

ключових функцій: аналітичну, що полягає у виявленні стратегічних можливостей і ризиків; цільову, яка визначає пріоритетні напрямки розвитку; координуючу, що забезпечує узгодженість управлінських рішень; інноваційну, спрямовану на впровадження нових продуктів і технологій; та регулятивну, яка адаптує діяльність банку до вимог нормативно-правового середовища. Саме через стратегічні моделі банки формують своє бачення довгострокового розвитку, забезпечують збалансоване управління ризиками та створюють конкурентоспроможні переваги [2, с. 48-62].

З огляду на різноманітність умов функціонування банківських установ, науковці та практики пропонують численні класифікації стратегічних моделей розвитку. Однією з найпоширеніших є класифікація за стратегічними орієнтирами. Зокрема, виділяють моделі зростання, моделі стабілізації та моделі реструктуризації. Модель зростання характерна для банків, що мають сильні ринкові позиції та прагнуть до розширення портфеля продуктів, збільшення клієнтської бази або виходу на нові ринки. У межах цієї моделі можуть застосовуватися стратегії вертикальної або горизонтальної інтеграції, диверсифікації, масштабування цифрових каналів, підвищення інноваційності банківських продуктів. Модель стабілізації орієнтована на підтримання стійкості та оптимізацію внутрішніх процесів, зокрема управління ризиками, підвищення операційної ефективності, оптимізацію капіталу та дотримання регулятивних вимог. Натомість модель реструктуризації застосовується банками у кризових ситуаціях, коли необхідно переглянути бізнес-процеси, оптимізувати активи та пасиви, зменшити витрати або здійснити корпоративну трансформацію.

Іншим важливим критерієм класифікації стратегічних моделей є тип конкурентної поведінки банку. У цьому контексті виокремлюють модель лідерства за витратами, модель диференціації та модель фокусування. Модель лідерства за витратами передбачає досягнення конкурентної переваги за рахунок оптимізації витрат, автоматизації процесів, цифровізації операцій, використання масштабних технологічних платформ. Сучасні цифрові банки,

такі як monobank (Україна) чи Revolut (Велика Британія), демонструють ефективність цієї моделі, оскільки вони мінімізують фізичні витрати, відмовляються від традиційної філіальної мережі та використовують високотехнологічні цифрові рішення. Модель диференціації, навпаки, спрямована на створення унікальних банківських продуктів, сервісів чи каналів обслуговування, що дозволяє банку виділитися на ринку. Прикладом є розвиток преміальних пакетів послуг, індивідуальних інвестиційних рішень або персоніфікованого обслуговування. Нарешті, модель фокусування передбачає спеціалізацію на окремих сегментах ринку, таких як обслуговування малого та середнього бізнесу, робота з аграрними підприємствами, студентські банківські продукти або мікрокредитування [3].

Суттєве значення для класифікації стратегічних моделей має ступінь інноваційності та рівень цифрової трансформації банку. У межах цієї ознаки виділяють традиційну банківську модель, модель цифрового банку та модель фінансової екосистеми. Традиційна модель базується на класичних банківських процесах, широкій філіальній мережі, офлайн-обслуговуванні та стандартних банківських продуктах. Проте сучасна фінансова екосистема дедалі більше вимагає інтеграції цифрових інструментів, що сприяло появі цифрових банків, які працюють здебільшого онлайн, пропонують клієнтам мобільні додатки, швидкі транзакції та автоматизоване управління рахунками. Модель фінансової екосистеми, що активно розвивається після 2015 року, передбачає розширення діяльності банку за межі традиційних фінансових послуг та створення платформи, яка охоплює e-commerce, страхові продукти, інвестиційні сервіси, програми лояльності, партнерські проекти. Приклади таких моделей спостерігаються у діяльності китайських платформ Alibaba та Tencent, які інтегрували банківські продукти у складні цифрові екосистеми.

Окремо у науковій літературі розглядається класифікація стратегічних моделей за рівнем ризикованості та підходом до управління активами й пасивами. Зокрема, виділяють агресивні, помірні та консервативні моделі розвитку. Агресивні моделі орієнтовані на швидке зростання кредитного

портфеля, активне інвестування у високоризикові активи, використання нових фінансових інструментів і розширення операційної діяльності. Такі моделі характерні для банків, що працюють у сприятливих економічних умовах або мають доступ до значного капіталу. Помірні моделі поєднують елементи зростання та стабільності, забезпечують оптимальний розподіл активів, намагаються підтримувати збалансований рівень ризиків. Консервативні моделі розвитку передбачають зосередженість на стійкості та надійності, мінімізацію ризикованих операцій, підвищену увагу до ліквідності та регулятивної відповідності, що характерно для банків, що прагнуть зберегти стабільність у період економічної нестабільності [4, с.76].

Важливою є й класифікація стратегічних моделей за організаційною структурою банківської установи. Серед основних типів виокремлюють централізовану модель, децентралізовану модель та матричну модель. Централізована модель передбачає концентрацію ключових управлінських функцій на рівні головного офісу, що сприяє уніфікації процедур і контролю за якістю банківських операцій. Децентралізована модель, навпаки, делегує значну частину рішень регіональним підрозділам, що забезпечує гнучкість та адаптивність банку до особливостей місцевих ринків. Матрична модель поєднує елементи обох підходів і дозволяє банку реалізувати складні проєкти, залучаючи міжфункціональні команди та підвищуючи ефективність внутрішньої комунікації.

Значну увагу сучасні дослідження приділяють стратегічним моделям, сформованим відповідно до регулятивних вимог та стандартів міжнародних фінансових систем. Після глобальної фінансової кризи 2008 року більшість банків світу були змушені адаптуватися до нових нормативних актів, таких як Базель III (2010 р.), які передбачають підвищені вимоги до капіталу, ліквідності та управління ризиками. Це сприяло формуванню моделей, орієнтованих на стійкість і відповідність регулятивним стандартам, зокрема моделей ризик-орієнтованого управління та моделей капіталізації. Банки повинні впроваджувати сучасні системи внутрішнього контролю, моделі кредитного

скорингу, системи моніторингу ризиків, що визначає їхні стратегічні пріоритети у середньо- та довгостроковій перспективі [5].

Важливою тенденцією є формування стратегічних моделей, що ґрунтуються на клієнтоцентричному підході. Такі моделі фокусуються на створенні персоніфікованих, зручних і технологічно доступних послуг, що відповідають потребам різних сегментів клієнтів. Тут значну роль відіграють технології Big Data, машинне навчання, CRM-платформи, які дозволяють банкам розробляти індивідуальні пропозиції, покращувати клієнтський досвід та підвищувати рівень лояльності. Клієнтоцентрична модель є актуальною як для великих універсальних банків, так і для нео-банків, що прагнуть залучити молодіжну аудиторію та цифрових клієнтів.

Отже, стратегічні моделі розвитку банківських установ являють собою складні, багаторівневі системи, що формуються під впливом економічних, технологічних, регулятивних і соціальних чинників. Їх сутність полягає у визначенні довгострокового напрямку розвитку банку, оптимальному поєднанні ресурсів, інноваційних рішень та механізмів управління ризиками. Класифікація таких моделей є надзвичайно різноманітною, що відображає неоднорідність банківських стратегій та специфіку їх адаптації до мінливого ринкового середовища. Систематичне використання стратегічних моделей у практиці банків дозволяє забезпечити конкурентоспроможність, підвищити ефективність діяльності, зменшити вплив ризиків і сформувати передумови для сталого розвитку банківських установ у майбутньому.

1.2. Особливості застосування стратегічних моделей у міжнародному банківському секторі

Зарубіжний досвід застосування стратегічних моделей у банківському секторі є важливим джерелом знань і практичних рішень, що дозволяють оцінити ефективність різних підходів до розвитку банківських установ у

глобальному фінансовому середовищі. У сучасних умовах трансформації світової економіки, стрімкого розвитку фінансових технологій, посилення регуляторних вимог та високого рівня конкуренції на міжнародних ринках банківські стратегії провідних світових фінансових інститутів демонструють комплексність, адаптивність і здатність інтегрувати результати попередніх кризових періодів у процес стратегічного управління. Зарубіжні банки формують свої стратегічні моделі з урахуванням довгострокових економічних трендів, зокрема глобалізації фінансових ринків, цифровізації банківських процесів, посилення ролі нефінансових ризиків та розвитку фінтех-компаній, що визначає специфіку їхніх стратегічних рішень. Аналіз міжнародного досвіду дає змогу визначити найефективніші стратегічні моделі, адаптувати їх до умов національної банківської системи та уникати типових помилок, притаманних різним етапам зовнішньої кон'юнктури [13, с. 237].

Одним із найбільш показових прикладів стратегічного розвитку банківського сектора є досвід Сполучених Штатів Америки. Американські банки активно застосовують модель диверсифікованого розвитку, яка ґрунтується на поєднанні широкої лінійки банківських, інвестиційних, страхових і консалтингових послуг. Після прийняття Акта Гремма-Ліча-Блайлі 1999 року, який скасував положення Акта Гласса-Стіголла (1933 р.) щодо розмежування комерційного та інвестиційного банкінгу, американські фінансові інститути, такі як JPMorgan Chase, Citigroup і Bank of America, значно розширили свої бізнес-моделі, надаючи універсальні фінансові послуги. Стратегічна модель універсального банку дозволила їм збалансувати ризики, підвищити доходність та збільшити ринкову частку. Водночас після фінансової кризи 2008 року, яка продемонструвала надмірну ризикованість окремих фінансових операцій, американські банки трансформували свої стратегії через впровадження жорсткіших підходів до управління ризиками, посилення капітальних вимог та впровадження стрес-тестування, передбаченого законом Dodd-Frank (2010 р.). Застосування ризик-орієнтованої моделі стало ключовим елементом сучасної банківської стратегії у США [14, с. 182].

Європейський досвід також демонструє значну різноманітність стратегічних моделей, які застосовуються банківськими установами. Банки Західної Європи традиційно використовують модель стійкого розвитку, орієнтовану на стабільність, довгострокове планування, дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності та інтеграцію екологічних, соціальних і управлінських (ESG) стандартів у банківську діяльність. Це особливо характерно для банків Німеччини, Франції, Нідерландів та Скандинавських країн, де стратегічне управління акцентує увагу на сталому розвитку, етичному інвестуванні, прозорості та захисті прав споживачів фінансових послуг. Наприклад, Deutsche Bank та BNP Paribas активно впроваджують стратегії сталого фінансування, підтримують «зелені» інвестиції та долучаються до глобальних ініціатив на кшталт Principles for Responsible Banking (2019 р.). Водночас на європейському ринку значно зросла популярність моделі децентралізованого банкінгу, яка дозволяє банкам адаптувати стратегічні рішення до специфіки локальних ринків, забезпечуючи високий рівень клієнтської орієнтації [15, с. 58-60].

Досвід Великої Британії є одним із найуспішніших прикладів трансформації банківських стратегій унаслідок стрімкого розвитку фінтех-сектору. Британські банки, такі як Barclays, Lloyds Banking Group, HSBC, були змушені адаптувати свої моделі розвитку до нових конкурентів – цифрових банків (Revolut, Monzo, Starling Bank). Стратегічні моделі британських банків останнього десятиліття базуються на інноваційно-цифровому підході, який передбачає створення необанківських платформ, впровадження миттєвих платежів, розвиток мобільних додатків, автоматизацію операцій та інтеграцію штучного інтелекту в процеси клієнтського обслуговування. Ключовою рисою британського досвіду є ефективне регуляторне середовище: у 2016 році впроваджена ініціатива Open Banking дала змогу банкам відкривати API для сторонніх розробників, що сприяло розвитку банківських екосистем. Це створило умови для формування моделі відкритого банкінгу як сучасного

стратегічного підходу, який орієнтується на партнерство з фінтех-компаніями, інтеграцію цифрових інструментів і підвищення конкуренції [16].

Азійські країни, особливо Китай, Сінгапур, Японія та Південна Корея, демонструють високий рівень інноваційності стратегічних моделей розвитку у банківському секторі. У Китаї банківські стратегії тісно пов'язані з розвитком цифрових екосистем, створених великими технологічними компаніями. Банки ICBC, China Construction Bank та Agricultural Bank of China активно співпрацюють з цифровими платформами Alibaba і Tencent, що дозволило створити модель інтегрованого фінансово-технологічного середовища. У межах такої моделі банк перестає бути лише установою, що надає фінансові послуги, а стає частиною масштабної маркетплейс-екосистеми, яка охоплює електронну комерцію, страхування, кредитування, логістику та цифрові платежі. Важливим елементом азійського досвіду є модель «безфіліального банку», яка активно впроваджується в Японії та Південній Кореї. Наприклад, японський Rakuten Bank повністю функціонує як онлайн-банк і орієнтується на спрощення доступу до фінансових продуктів, використання аналітики великих даних та інтеграцію фінансових послуг у цифровий спосіб життя населення [17].

Цікавим у стратегічному аспекті є досвід Сінгапуру – одного з найбільш технологічно прогресивних фінансових центрів світу. Сінгапурські банки, такі як DBS Bank, UOB та OCBC, застосовують модель інноваційного розвитку, в основі якої лежить цифрова трансформація, автоматизація та створення фінансових супераплікейшенів. DBS Bank, який у 2016 році розпочав масштабну цифрову реформу, став одним із перших банків світу, що реалізував повністю цифрову бізнес-модель, включаючи онлайн-кредитування, автоматизовані інвестиційні платформи та роботизований клієнтський сервіс. Сінгапурський досвід демонструє, що стратегічні моделі, побудовані на технологічній інноваційності, можуть забезпечити банкам швидке розширення клієнтської бази, зміцнення конкурентних позицій [18].

Значний інтерес становить досвід канадських банків, які традиційно використовують стратегію стабільного та поміркованого розвитку, орієнтовану

на мінімізацію ризиків і поступове освоєння нових ринків. Банки Royal Bank of Canada, TD Bank, Scotiabank дотримуються моделей диверсифікованого розширення, зокрема виходу на ринки Латинської Америки, Карибського басейну та США. Їхні стратегічні моделі поєднують елементи консерватизму, технологічної модернізації та міжнародної експансії, що забезпечує збалансованість ризиків і стабільність фінансового становища. Канадський досвід демонструє ефективність моделей, орієнтованих на довгострокове планування, поступову глобалізацію та високу якість корпоративного управління [19, с. 67].

Австралійські банки, зокрема Commonwealth Bank of Australia та Westpac, активно впроваджують стратегії технологічного розвитку, орієнтовані на автоматизацію, покращення клієнтського досвіду, розвиток мобільних платформ та створення фінансових хабів. Особливої популярності в Австралії набули стратегії, пов'язані зі створенням цифрових платформ для малого бізнесу, інтегрованих систем онлайн-платежів і покращенням кібербезпеки. Австралійські банки також відомі застосуванням стратегічної моделі відповідального банкінгу, спрямованої на дотримання етичних стандартів, прозорість та підвищення якості фінансових послуг.

Загалом, аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що стратегічні моделі розвитку банківського сектору формуються під впливом кількох ключових факторів: рівня технологічного розвитку країни, структури національної економіки, регулятивного середовища, конкуренції з фінтех-компаніями, соціально-економічних особливостей та глобальних тенденцій. Універсальної стратегічної моделі, яка була б ефективною у всіх країнах, не існує, але узагальнення закордонного досвіду дозволяє виділити кілька спільних тенденцій: посилення цифровізації банківських процесів; розвиток омніканальності й клієнтоцентричності; інтеграція банків у фінансові та нефінансові екосистеми; впровадження відкритого банкінгу; підвищення вимог до управління ризиками; орієнтація на сталий розвиток та ESG-стандарти. Світові банки дедалі більше використовують стратегічні моделі, що поєднують

інноваційність, ризик-орієнтоване управління та клієнтоцентричний підхід, що забезпечує їхню конкурентоспроможність у глобальному фінансовому середовищі [20, с. 71].

Отже, закордонний досвід застосування стратегічних моделей у банківському секторі демонструє, що стратегічний вибір банків ґрунтується на поєднанні традиційних управлінських підходів, сучасних цифрових технологій та інноваційних інструментів стратегічного планування. Провідні банки світу адаптують свої моделі до вимог часу, створюючи синергетичні стратегії, що поєднують надійність, ефективність, технологічність та соціальну відповідальність. Досвід таких країн, як США, Велика Британія, Німеччина, Китай, Японія, Канада та Австралія, може бути цінним орієнтиром для формування стратегічних моделей розвитку національних банківських установ, сприяючи підвищенню їх конкурентоздатності та стабільності в умовах сучасних економічних викликів.

1.3. Методичні підходи до формування банківської стратегії

Методологічні підходи до формування банківської стратегії становлять фундамент сучасного стратегічного менеджменту у фінансових установах і визначають загальну логіку, принципи та інструменти побудови стратегічних моделей розвитку банку. У контексті глобалізації, технологічної модернізації та зростання регулятивних вимог саме методологічна основа слугує тим інтелектуальним підґрунтям, на якому формується стратегічний вибір банківської установи, забезпечується наукова обґрунтованість управлінських рішень та підвищується ефективність довгострокового розвитку. Формування банківської стратегії не може бути випадковим або інтуїтивним процесом, оскільки діяльність банків пов'язана з високим рівнем ризиків, значною соціальною відповідальністю та прямим впливом на макроекономічну стабільність. Тому використання чітко структурованих методологічних підходів

дає можливість максимально адаптувати стратегію до умов зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу банку та довгострокових цілей його розвитку [6, с. 104].

Першим ключовим методологічним підходом, що застосовується у стратегічному плануванні банків, є системний підхід. Його сутність полягає у розгляді банківської установи як цілісної, складної та відкритої соціально-економічної системи, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем і залежить від численних внутрішніх підсистем: операційної, фінансової, управлінської, маркетингової, ризик-менеджменту тощо. У межах системного підходу стратегія банку формується шляхом визначення взаємозв'язків між елементами системи, встановлення пріоритетів розвитку, оцінки впливу зовнішніх факторів на функціонування банку. Традиційно системний підхід базується на працях представників загальної теорії систем, що набув поширення у 1950–1970-х роках. Для банку такий підхід дозволяє формувати адаптивну стратегію, яка враховує множинні зв'язки з учасниками ринку – клієнтами, регуляторами, партнерами, інвесторами та конкурентами [7, с. 91].

Другим важливим підходом є ресурсний (ресурсно-компетентнісний) підхід, який розглядає банк як організацію, розвиток якої визначається унікальністю його ресурсів, компетенцій, технологій та організаційних можливостей. Уперше даний підхід активно почали застосовувати на початку 1980-1990-х років, коли дослідники довели, що стійку конкурентну перевагу становлять не зовнішні фактори, а внутрішні можливості організації. Для банківської діяльності ресурсний підхід є надзвичайно актуальним, оскільки банківські установи мають специфічний набір ресурсів: фінансових (капітал, ліквідність, активи), інтелектуальних (кваліфікований персонал, технологічні рішення, ноу-хау), організаційних (корпоративна культура, внутрішні процеси), цифрових (програмні комплекси, ІТ-інфраструктура, системи аналізу даних). Суть застосування цього підходу полягає у виявленні сильних сторін банку та побудові стратегії на основі конкурентних переваг: наприклад, стратегія цифрової трансформації може базуватися на потужній ІТ-платформі, а стратегія

розширення ринкової частки – на розгалуженій мережі відділень або високому рівні клієнтського сервісу [8, с. 54].

Значне методологічне значення у формуванні банківської стратегії має ситуаційний підхід, який ґрунтується на адаптації управлінських рішень до конкретних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Його витoki сягають середини XX століття, коли дослідники довели, що універсальних моделей управління не існує. Для банків ситуаційний підхід набуває особливої ваги, оскільки ринок фінансових послуг є високо волатильним, залежним від макроекономічних змін, політичної ситуації, регулятивних вимог та поведінки клієнтів. Наприклад, у період економічної нестабільності банки вимушені формувати стратегію реструктуризації та оптимізації, тоді як у період економічного зростання – стратегію інтенсивного розвитку і розширення кредитного портфеля. Ситуаційний підхід дозволяє банкам створювати гнучкі та адаптивні стратегічні моделі, які можуть трансформуватися відповідно до мінливих зовнішніх умов.

Одним із методологічно важливих підходів також є маркетинговий підхід, зосереджений на глибокому вивченні ринку банківських послуг, поведінки клієнтів, конкурентних переваг, сегментації ринку та позиціювання банку. Уперше у банківській сфері цей підхід активно почав використовуватися у 1990-х роках, коли відбулося формування конкурентного банківського середовища та посилення орієнтації на потреби клієнтів. Маркетинговий підхід передбачає використання інструментів ринкового аналізу (SWOT, PEST, конкурентний аналіз, сегментація), розробку унікальних продуктових лінійок, впровадження системи управління клієнтськими відносинами (CRM), створення стратегії бренду та зростання лояльності. Сучасні банки використовують маркетинговий підхід як основу для формування клієнтоцентричних стратегій, що відповідають тенденціям персоналізації та цифровізації [9, с. 124].

Методологія стратегічного планування банківської установи також значною мірою спирається на інноваційний підхід, який зорієнтований на впровадження новітніх технологій, цифрових рішень та інноваційних продуктів

у банківську діяльність. З появою фінтех-компаній після 2010 року банківський сектор зазнав кардинальних змін: мобільні додатки, онлайн-кредитування, цифрові платформи, автоматизовані системи управління ризиками, технології штучного інтелекту стали ключовими чинниками конкурентного розвитку. Інноваційний підхід дозволяє формувати стратегії, засновані на цифровій трансформації, автоматизації процесів, розробці високотехнологічних продуктів, створенні фінансових екосистем. У межах цього підходу банківська стратегія може орієнтуватися на побудову необанку, повну відмову від фізичних відділень, інтеграцію банківських послуг у цифрові маркетплейси або створення інноваційних платформ для малого та середнього бізнесу.

Важливим теоретико-методологічним підґрунтям є конкурентний підхід, який базується на використанні моделей конкурентного аналізу, зокрема моделі п'яти сил М. Портера (1979 р.), теорії конкурентних переваг та концепцій позиціонування на ринку. Для банків даний підхід спрямований на визначення конкурентного становища, розробку стратегій лідерства за витратами, диференціації або фокусування. Конкурентний підхід дозволяє ідентифікувати ключових конкурентів, оцінити рівень загрози з боку нових учасників ринку чи фінтех-компаній, визначити потенціал банку щодо створення унікальної ціннісної пропозиції. У сучасних умовах, коли конкуренція змістилася у цифровий сегмент, конкурентний підхід охоплює також аналіз технологічних платформ, інтерфейсів користувача (UX/UI), безпеки цифрових сервісів та інтеграції інноваційних інструментів [10].

Ще одним вагомим методологічним напрямом формування банківської стратегії є ризик-орієнтований підхід. Після глобальної фінансової кризи 2008 року регулятори суттєво переглянули вимоги до управління ризиками у банківських установах. Прийняття стандартів Базель III (2010 р.) посилює вимоги до капіталу, ліквідності, кредитного ризику, операційного ризику та ринкового ризику. У цих умовах банки змушені формувати стратегії, які не лише орієнтовані на розвиток, але й забезпечують прийнятний рівень ризику. Суть ризик-орієнтованого підходу полягає в тому, що всі стратегічні рішення -

від розширення кредитного портфеля до запуску нового продукту - проходять через оцінку ризиків, стрес-тестування, аналіз сценаріїв та моделювання потенційних втрат. Цей підхід сприяє підвищенню стійкості банку, зміцненню його капіталу та забезпеченню фінансової надійності [11].

Методологія формування банківської стратегії також передбачає застосування процесного підходу, який базується на управлінні діяльністю банку через ключові бізнес-процеси. У межах цього підходу стратегія розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів: кредитний, депозитний, інвестиційний, аналітичний, операційний, маркетинговий, процес управління ризиками, процес управління персоналом тощо. Процесний підхід дозволяє оптимізувати діяльність банку, виявити неефективні процеси, впровадити системи контролю якості (ISO-стандарти), автоматизувати рутинні операції та забезпечити безперервне вдосконалення діяльності. Для банків цей підхід є необхідним, оскільки фінансові послуги є складними та багатокомпонентними, а якість процесів безпосередньо впливає на довіру клієнтів і фінансові результати.

Не менш важливою є роль стратегічної аналітики як методологічної основи стратегічного планування. Стратегічна аналітика включає використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, GAP-аналіз, бенчмаркінг, стратегічні карти (Balanced Scorecard, 1992 р.), сценарне моделювання, аналіз великого масиву даних (Big Data). Застосування цих методів дозволяє отримати комплексне уявлення про стан банку, прогнозувати тенденції ринку, оцінити ефективність стратегічних рішень та розробити систему моніторингу реалізації стратегії. У сучасних умовах стратегічна аналітика дедалі більше базується на цифрових даних, що забезпечує точність прогнозів та швидкість прийняття управлінських рішень [12, с. 56-71].

Таким чином, методологічні підходи до формування банківської стратегії охоплюють широкий спектр теоретичних і практичних концепцій, що забезпечують наукове, комплексне та системне формування стратегічних моделей розвитку. Вони дозволяють банкам адаптувати свою діяльність до

викликів зовнішнього середовища, забезпечувати конкурентоспроможність, управляти ризиками, впроваджувати інновації та формувати довгострокові конкурентні переваги. Застосування різних методологічних підходів є необхідною умовою побудови ефективної, гнучкої та стійкої банківської стратегії, яка відповідає сучасним тенденціям фінансового ринку та забезпечує сталий розвиток банківської установи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

2.1. Загальна характеристика та фінансово-економічний аналіз діяльності банку

***** – універсальний комерційний банк, зареєстрований 30 жовтня 1992 р. під початковою назвою *****. У подальшому банк змінив назву на *****, а з 2007 р. – на *****, з 2010 р. – на *****. Установа має форму акціонерного товариства, код ЄДРПОУ *****. Юридична адреса головного офісу знаходиться в місті *****. За даними НБУ, ***** банк має статус «системно важливого банку» (systemically important bank), що підкреслює його значимість у національній банківській системі [21, с. 22].

Основний вид діяльності банку за КВЕД – 64.19 «Інші види грошового посередництва». За свою історію ***** пройшов кілька етапів розвитку, змінюючи назви, власників, організаційно-правові форми та корпоративну стратегію. Станом на 2015 р. контрольний пакет акцій належить *****, *****, *****, *****.

***** позиціонує себе як універсальну фінансову установа, що надає широкий спектр банківських послуг як фізичним, так і юридичним особам. Серед ключових цілей банку – розвиток через інноваційні та технологічні рішення, підвищення продуктивності, розширення клієнтської бази, а також мінімізація проблемних активів [22].

Щодо фінансово-економічних показників, офіційні дані за 2023 рік свідчать, що статутний капітал банку перевищує 2,9 млрд грн. Це свідчить про накопичену фінансову потужність та готовність інвестувати у розвиток, модернізацію, розширення послуг або підсилення капітальної бази. При цьому

за цей же період банк задекларував значний чистий прибуток – близько 480,877 млн грн. Такий рівень рентабельності свідчить про здатність банку ефективно управляти активами та пасивами, використовувати внутрішні ресурси та реалізовувати бізнес-моделі з прибутковістю, що забезпечує стабільність його фінансового стану [23, с. 45].

Таблиця 2.1

Ключові фінансові показники ***** за 2023–2024 рр.

Показники / метрика	2023р.	2024р.
Чистий прибуток	561,3 млн грн	637,4 млн грн
ROA (рентабельність активів)	3,96 %	4,21%
ROE (рентабельність капіталу)	31,69 %	32,13%
Миттєва ліквідність (Н4 або аналог)	11,11 %	11,06%
Адекватність капіталу (Н2 або аналог)	12,51 %	12,63%
Частка непрацюючих (проблемних) кредитів (NPL)	9,3 %	9,8%

Примітка: сформовано автором.

Корпоративна стратегія ***** передбачає акцент на залучення корпоративних клієнтів з річною виручкою від 50 млн грн, або груп клієнтів з високою загальною виручкою, що дозволяє банку формувати клієнтську базу зі стабільним доходом та зниженою кредитною поведінкою. Такий фокус відповідає моделі розвитку, орієнтованій на корпоративне кредитування та обслуговування бізнесу, що в теоретичному плані є характерним для банків із середнім або великим капіталом і наміром формувати диверсифікований портфель активів.

Крім того, ***** пропонує роздрібні послуги за допомогою власного мобільного додатку *****, що дозволяє видавати картки, здійснювати платежі та перекази без відвідин відділень, надає кешбек-програми, кредитні ліміти, депозити тощо. Така стратегія відповідає тенденціям цифровізації банківської сфери, омніканальності та клієнтоцентричності, що особливо актуально в умовах зростаючих потреб громадян у зручному та швидкому онлайн-обслуговуванні [24].

З огляду на вищевикладене, можна зробити майбутні стратегічні висновки: ***** має достатній капітал і прибутковість, що створює потенціал для реалізації стратегії розширення, диверсифікації послуг і технологічних інновацій. З одного боку – фокус на корпоративних клієнтів із значним оборотом дозволяє формувати надійний кредитний портфель, стабільні доходи й зменшувати ризики дефолтів. З іншого – через розвиток цифрових послуг та роздрібного сегмента (мобільний банкінг, карткові продукти, кредити, депозити) банк диверсифікує джерела доходів і підвищує клієнто-орієнтованість, що важливо на тлі конкуренції та зміни споживчих очікувань [25, с. 65].

Втім, аналіз діяльності ***** варто оцінювати з урахуванням зовнішніх викликів: економічна нестабільність в країні, інфляційний тиск, регуляторні вимоги, валютні ризики, а також специфічні ризики, пов'язані з обслуговуванням великого корпоративного портфеля. Статус системно важливого банку накладає підвищені очікування щодо ліквідності, управління ризиками та корпоративної стійкості. У цьому сенсі важливим є, що банк, схоже, підтримує належний рівень капіталу, здатний забезпечити буфер для непередбачуваних шоків.

Враховуючи стратегічну орієнтацію та фінансову базу, ***** може використовувати такі стратегічні моделі розвитку: комбіновану модель – поєднуючи корпоративне кредитування, цифровий роздрібний банк, карткові та депозитні продукти; модель диверсифікації бізнесу через цифрові послуги та інноваційні продукти; модель росту та масштабування за рахунок залучення нових сегментів клієнтів та розширення продуктової лінійки; а також модель ризик-орієнтованого управління з метою підтримки стійкості капіталу й ліквідності [26].

Проведений фінансово-економічний аналіз діяльності ***** свідчить про наявність міцної ресурсної бази (капітал), стабільної прибутковості, наявності стратегічного бачення щодо корпоративного та роздрібного сегментів, а також про готовність банку до впровадження сучасних технологічних рішень. Це створює надійну основу для формування та реалізації

стратегічних моделей розвитку, які можуть забезпечити стійкий розвиток, конкурентоспроможність і адаптацію до змін економічної кон'юнктури.

2.2. Оцінка конкурентного середовища та позиціонування банку на ринку

Оцінка конкурентного середовища та позиціонування ***** на ринку є ключовим елементом стратегічного аналізу, оскільки дозволяє визначити реальний потенціал банку, його конкурентні переваги, стратегічні обмеження, а також можливості формування довгострокової моделі розвитку в умовах високої турбулентності фінансового сектору України. У сучасних умовах банківський ринок характеризується інтенсивною конкуренцією, значною диференціацією продуктів, активним проникненням фінтех-компаній, посиленням регуляторного нагляду та зміною споживчих пріоритетів у бік цифрових фінансових сервісів. Тому дослідження конкурентного середовища ***** потребує системного підходу з використанням інструментів стратегічного аналізу, таких як конкурентний профіль, модель п'яти сил М. Портера, оцінка ринкової частки та аналіз позиціонування у стратегічних сегментах [27, с. 67].

***** функціонує у середовищі, де ключовими конкурентами на ринку універсальних роздрібних та корпоративних банків є інші великі системні банки.

У цьому середовищі конкурентна боротьба ведеться не лише за рівнем процентних ставок чи умов обслуговування, але й за технологічністю, швидкістю надання послуг, інноваційністю, продуктовою диференціацією та якістю клієнтського досвіду. ***** займає помітну позицію серед банків середньої групи за обсягами активів та капіталу, що визначає його конкурентну нішу – він не претендує на домінування на ринку, але активно розширює свою присутність у роздрібному сегменті та сегменті малого й середнього бізнесу [28, с. 182].

Таблиця 2.2

Порівняльна оцінка конкурентів на ринку банківських послуг

Показник критерій	*****	*****	*****	*****	Коментар щодо позиціонування *****
Кількість активних карток карткових клієнтів	1,6 млн активних карток	30,8 млн активних карток (2025)	9,8–10 млн карток клієнтів	7,7 млн карток клієнтів	Порівняно невелика карткова база - відстає від лідерів
Інноваційність цифровісесвіси мобільний банкінг	Середня висока (банк згадується серед банків із розвиненим digital-банкінгом)	Висока (широка digital-екосистема)	Висока	Середня помірна - велика частка традиційних відділень, менше digital-акценту	Потенціал є, але відстає від лідерів у digital-сегменті
Позиціонування: нішевість vs універсальність	Нішевий середній за масштабом	Універсальний, лідер ринку	Digital-необанк	Універсальний, державний банк	Необхідне закріплення нішевої позиції або розширення сферу через digital продукти
Привабливість для молодих цифрових клієнтів	Середня – є digital-послуги	Висока	Дуже висока	Помірна	Найявне потенційне зростання серед молодих користувачів, але потрібні активні інвестиції в UI/UX та маркетинг

Примітка: сформовано автором.

Важливим елементом конкурентного середовища є структура ринку, на якому домінують кілька великих банків із державною участю. Варто зазначити, що АТ КБ «Приватбанк» та АТ «Ощадбанк» формують приблизно половину ринку депозитів і кредитів населення, що створює високі бар'єри входу для інших банків. У таких умовах ***** вимушений концентруватися на

певних сегментах, де він може здобути конкурентні переваги. Одним із таких сегментів є карткові продукти, кредитні ліміти для фізичних осіб, програми лояльності, а також обслуговування підприємців і малого бізнесу. У цьому контексті стратегічною перевагою ***** є його мобільний застосунок *****, який дозволяє швидко та зручно здійснювати платежі, управляти кредитними лімітами, відкривати депозити та виконувати операції онлайн. Порівняно з великими банками, що мають розгалужені організаційні структури, банк може оперативніше впроваджувати нові цифрові рішення та залишатися гнучким у зміні тарифів, продуктових лінійок та сервісів [29, с. 63].

Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера показує, що рівень конкуренції у банківській сфері України є високим. Загроза появи нових учасників ринку частково стримується регуляторними вимогами щодо капіталу, дотримання стандартів Базель III та потребою в складній технологічній інфраструктурі. Водночас проникнення фінтех-компаній і цифрових банків значно знижує бар'єри входу для нових конкурентів, що збільшує конкурентний тиск. Загроза заміників також є вагомою: мобільні банківські платформи, сервіси миттєвих платежів, криптовалютні платформи, онлайн-кредитування створюють альтернативу традиційним банківським послугам. Сила постачальників у банківському секторі зосереджена переважно у сфері технологічних рішень: необхідність використання сучасних інформаційних IT-платформ, фінтех-модулів, мобільної інфраструктури змушує банки активно інвестувати у технології та зменшує їх самостійність. Влада клієнтів, особливо у сегменті роздрібного банкінгу, є дуже високою, оскільки споживачі легко змінюють банк у разі незадоволення якістю сервісу або тарифами.

Позиціонування ***** на ринку можна охарактеризувати як стратегічну орієнтацію на поєднання доступності, цифрової зручності та персоналізованих продуктів. Банк активно конкурує з іншими установами в сегменті споживчого кредитування, надаючи кредитні ліміти й кредитні картки на конкурентних умовах. Це дає змогу залучати велику кількість клієнтів у

роздрібному сегменті, що формує основу для крос-продажів і довгострокового обслуговування. Водночас банк розвиває сегмент обслуговування бізнес-клієнтів, орієнтуючись на підприємства з річним оборотом від 50 млн грн. Така стратегія дозволяє ***** формувати стабільний корпоративний кредитний портфель, який вирізняється меншим рівнем дефолтів порівняно з масовим роздрібним кредитуванням [30, с. 43].

Особливе значення для конкурентної позиції банку має його статус системно важливого банку. Це підсилює довіру клієнтів і партнерів, оскільки системно важливі банки підлягають жорсткішому нагляду з боку НБУ та повинні забезпечувати вищі нормативи капіталу та ліквідності. У стратегічному контексті це стає перевагою, яка дозволяє зміцнювати репутацію, залучати корпоративних клієнтів та інвесторів, а також брати участь у масштабних проєктах обслуговування державних програм.

Водночас конкурентне середовище накладає на ***** низку стратегічних викликів. По-перше, банк конкурує з лідерами цифрових сервісів, такими як monobank, які повністю вибудували клієнтський досвід на мобільному банкінгу та цифровій інфраструктурі. По-друге, конкуренція за корпоративних клієнтів висока, оскільки цей сегмент є стратегічним для багатьох банків, що мають значний досвід у обслуговуванні корпоративних клієнтів і володіють розвиненими лініями бізнес-послуг. По-третє, банківський ринок перебуває під впливом нестабільності, спричиненої війною, змінами в поведінці клієнтів, інфляційним тиском та регуляторними вимогами. Це потребує від ***** постійного вдосконалення бізнес-процесів, впровадження нових технологій та підтримання високого рівня ліквідності й капіталізації [31, с. 245].

У контексті позиціювання важливим є аналіз того, як клієнти сприймають ***** у порівнянні з конкурентами. Сильна сторона банку – його мобільний застосунок, простота оформлення послуг, гнучкі кредитні продукти, вигідні програми лояльності та кешбеків. Це дозволяє займати стійкі позиції у сегменті молодшої аудиторії, підприємців та активних користувачів мобільних

фінансових сервісів. Проте банк потребує подальшого посилення позицій у стратегічних сегментах: підвищення рівня диверсифікації корпоративного портфеля, модернізації інтернет-банкінгу для бізнесу, розширення спектра фінансових онлайн-інструментів та покращення аналітики клієнтських даних для персоналізації продуктів.

Аналіз конкурентів показує також, що інноваційність стає визначальним фактором стратегічного успіху на банківському ринку. Банки, що активно впроваджують штучний інтелект, машинне навчання, Big Data, біометричні технології та автоматизовані системи ризик-менеджменту, значно підвищують свою ефективність та здатність залучати клієнтів. У цьому контексті банківська установа ***** має потенціал для посилення своїх конкурентних позицій через інвестиції у цифрову інфраструктуру, модернізацію процесів, розробку інноваційних фінансових продуктів і розширення онлайн-каналів взаємодії з клієнтами. Це може стати підґрунтям для формування стратегії технологічного розвитку, яка є одним із ключових напрямів сучасних стратегічних моделей банківського сектору [32, с. 310].

Загалом оцінка конкурентного середовища свідчить, що ***** займає стійкі, але не домінуючі позиції на ринку, що обумовлює необхідність розробки стратегічної моделі розвитку, яка дозволить банку підвищити ефективність, зміцнити конкурентні переваги та розширити ринкову присутність. Така модель може включати посилення цифровізації, впровадження клієнтоцентричних практик, диверсифікацію продуктового портфеля, оптимізацію ризиків та інноваційний розвиток. У поєднанні з фінансово-економічною стабільністю це дозволить ***** формувати стратегічні переваги навіть в умовах високої конкуренції та макроекономічних викликів.

2.3. Діагностика існуючої стратегії розвитку та виявлення проблемних аспектів

Діагностика існуючої стратегії розвитку ***** та виявлення проблемних аспектів є важливим етапом стратегічного аналізу, який дозволяє визначити рівень ефективності реалізації стратегічних цілей банку, ступінь відповідності стратегічних рішень ринковим умовам, а також внутрішнім можливостям та ресурсній базі. Проведення такої діагностики є ключовим для подальшого формування стратегічних моделей розвитку, оскільки дає змогу зрозуміти, які напрями діяльності банку потребують корекції, які можливості залишаються не використаними та які стратегічні ризики можуть негативно впливати на подальшу конкурентоспроможність установи

Таблиця 2.3

Діагностика існуючої стратегії розвитку ***** та ключові проблемні аспекти

Елемент стратегії	Поточний стан у *****	Виявлені проблемні аспекти	Можливі наслідки для банку
1	2	3	4
Стратегічні цілі та пріоритети	Орієнтація на роздрібне кредитування, розвиток карткових продуктів і digital-сервісів; зосередженість на зростанні клієнтської бази	Стратегічні КРІ формалізовані частково; цілі щодо диверсифікації портфеля та ризик-апетиту недостатньо окреслені	Ризик неузгодженості між цілями та результатами, можливе відхилення від стратегічного плану
Фінансова стійкість та рентабельність	Чистий прибуток за останні роки демонструє стабільну позитивну динаміку; ROE та ROA – на конкурентному рівні	Висока залежність від споживчого кредитування; потенційна чутливість до економічних шоків	Погіршення якості портфеля, потреба в додаткових резервуваннях, зниження прибутковості
Кредитний портфель	Основний сегмент – споживче кредитування та кредитні картки; висока частка короткострокових продуктів	Недостатня диверсифікація сегментів; високий рівень ризиковості споживчих кредитів	Зростання NPL, підвищення кредитних втрат і зниження фінансової стійкості

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Цифрові сервіси та технологічний розвиток	Мобільний застосунок та інтернет-банкінг активно розвиваються; банк займає середню позицію серед digital-орієнтованих банків	Відставання від лідерів у швидкості впровадження інновацій; обмеженість fintech-рішень	Втрата частини digital-клієнтів, зниження конкурентоспроможності
Маркетинг та бренд-стратегія	Банк активно просуває акції, бонусні програми та digital-кампанії	Недостатня офлайн-присутність; відсутність чіткої комплексної стратегії бренду	Зниження охоплення традиційних сегментів клієнтів, слабша впізнаваність бренд-позиціонування
Організаційна структура та управління	Впроваджено сучасні підрозділи ризик-менеджменту, compliance, IT; є технологічний потенціал для digital-розширення	Потреба в підвищенні інтеграції між підрозділами; певна фрагментованість процесів прийняття рішень	Менша гнучкість реалізації стратегії, уповільнення адаптації до ринку
Управління ризиками	Діє система ризик-контролю згідно з вимогами НБУ; використовується скоринг для оцінки клієнтів	Недостатнє використання big data та прогнозних моделей; потреба в глибших stress-tests	Потенційне запізнile реагування на ринкові зміни, зростання кредитних втрат
Клієнтська база	Стабільне зростання користувачів карткових продуктів; активна молодіжна аудиторія	Висока конкуренція у digital-сегменті; недостатня робота з корпоративними клієнтами	Уповільнення приросту клієнтів, втрата частки ринку у ключових сегментах

Примітка: сформовано автором.

Аналіз існуючої стратегії ***** має спиратися на оцінку її структурних елементів: стратегічного бачення, місії, продуктово-клієнтського позиціонування, організаційної моделі, рівня технологічної диджиталізації, підходів до управління ризиками, конкурентних переваг, маркетингової політики, інноваційних напрямів діяльності та фінансових результатів, які виступають індикаторами ефективності реалізації стратегії [33, с. 261].

Насамперед доцільно зазначити, що стратегія ***** в останні роки базується на двох ключових пріоритетах: розвиток роздрібного бізнесу через

цифрові канали обслуговування та розширення корпоративного портфеля, орієнтованого на суб'єктів підприємництва з річною виручкою від 50 млн. грн.

Такий стратегічний фокус дає змогу банку утримувати баланс між більш ризиковим роздрібним кредитуванням та стабільнішим корпоративним сегментом. Водночас ***** активно впроваджує цифрові сервіси, зокрема мобільний застосунок *****, що відповідає глобальним трендам диджиталізації банківських процесів і забезпечує клієнтам зручність операцій. Діяльність у цих напрямках дозволила банку зміцнити свою ринкову позицію та забезпечити стабільний прибуток, що свідчить про часткову ефективність стратегічної моделі [34].

Проте детальний аналіз реалізації стратегії свідчить про наявність низки проблемних аспектів, які потребують осмислення та корекції. Однією з ключових стратегічних проблем є обмежена диверсифікація банківського портфеля, зокрема надмірна залежність від кредитних продуктів у роздрібному сегменті. Хоча кредитні картки та кредитні ліміти забезпечують банку значні доходи, вони є високоризиковим продуктом з точки зору кредитного ризику, особливо в умовах економічної нестабільності чи зниження платоспроможності населення. Високий рівень простроченої заборгованості, характерний для українського ринку споживчого кредитування, створює додаткові виклики для *****, який має забезпечувати додаткові резерви для покриття потенційних кредитних втрат. Це знижує рентабельність та обмежує можливості інвестування в інноваційні рішення або розширення діяльності [35, с. 79].

Другим важливим стратегічним недоліком є недостатня розгалуженість корпоративної продуктової лінійки. Хоча ***** декларує стратегічний фокус на бізнес-клієнтах із середнім оборотом, він поки що не має таких розвинених цифрових і фінансових сервісів для бізнесу, як у конкурентів. Відсутність широкої аналітики, розгалужених розрахунково-касових сервісів для бізнесу, інструментів онлайн-фінансування або програм для розвитку МСБ може негативно впливати на темп розширення корпоративної клієнтської бази.

Це свідчить про те, що поточна стратегія хоч і визначає корпоративний сегмент як пріоритетний, однак не забезпечує його достатньою інноваційною підтримкою з точки зору продуктів і технологічних рішень [36].

Одним із найбільш критичних аспектів, що потребує стратегічної діагностики, є рівень технологічного розвитку банку. Хоча ***** активно позиціонує себе як цифровий банк, його технологічна інфраструктура поступається лідерам ринку цифрових фінансових послуг. Конкуренти, такі як monobank та навіть традиційні системні банки з потужною ІТ-базою демонструють більш високу швидкість впровадження сучасних технологій: від використання штучного інтелекту в anti-fraud системах і чат-ботах до автоматизованих рішень управління ризиками та цифрових платформ self-service. Отже, стратегія ***** потребує значного посилення в напрямі технологічних інновацій, модернізації ІТ-архітектури, підсилення кіберзахисту, впровадження нових цифрових продуктів, а також автоматизації внутрішніх процесів [37, с. 15].

Не менш важливим аспектом є слабка інтеграція банку в екосистемні бізнес-моделі, що є сучасною тенденцією світового банківського сектору. Банки нового покоління активно формують екосистеми, об'єднуючи фінансові та нефінансові послуги (e-commerce, інвестиції, страхування, маркетплейси). ***** наразі лише частково інтегрується у такі моделі, пропонуючи переважно базові банківські сервіси. Відсутність розширеної екосистеми обмежує можливості масштабування, зменшує потенційну кількість точок контакту з клієнтом та знижує можливість довгострокової співпраці з клієнтами банку [38].

У стратегічному контексті важливо також оцінити ефективність реалізації цілей банку. Поточна стратегія орієнтована на стабільний розвиток, розширення клієнтської бази та впровадження цифрових сервісів. Проте темпи реалізації цих цілей є недостатньо високими порівняно з темпами цифрових конкурентів. Це створює загрозу поступового зниження частки ринку у ключових сегментах, якщо банк не прискорить модернізацію та інноваційну діяльність. Банк має

потенціал для впровадження нових продуктів, але цей потенціал використовується не повністю [39].

Нарешті, стратегія ***** потребує більш чіткої інтеграції з довгостроковими тенденціями фінансового ринку, такими як розвиток ESG-фінансів, відповідального банкінгу, екологічно орієнтованих продуктів, соціальних інвестицій та цифрових інновацій. Недостатня увага до цих напрямів може стати ризиком у майбутньому, оскільки міжнародні банки активно впроваджують такі моделі розвитку, а український ринок також рухається в цьому напрямі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

3.1. Обґрунтування вибору стратегічної моделі розвитку банку

Обґрунтування вибору стратегічної моделі розвитку банківської установи є центральним етапом формування довгострокової стратегії, яка забезпечує ефективну адаптацію банку до умов зовнішнього середовища, оптимальне використання його внутрішнього потенціалу та підвищення конкурентоспроможності у динамічному фінансовому секторі. Для вибору стратегічної моделі розвитку необхідним є комплексний аналіз ринку, фінансового стану банку, конкурентного середовища, технологічних трендів, ресурсної бази, ризикового профілю, клієнтської структури та внутрішньоорганізаційних можливостей. У сучасних умовах стратегічний вибір повинен ґрунтуватися не лише на оцінці фінансових показників, але й на здатності банку впроваджувати інноваційні рішення, розвивати цифрові канали, інтегруватися у фінансові екосистеми, відповідати регуляторним вимогам та формувати унікальні конкурентні переваги [40, с. 84-93].

Одним із ключових чинників вибору стратегічної моделі є структура ринку банківських послуг та позиція банку серед конкурентів. Якщо фінансова установа не є абсолютним лідером за активами, капіталом чи розгалуженістю мережі, вона повинна зосереджуватися на сегментах, де може створити додаткову цінність для клієнта та сформувати унікальний ринковий образ. Це особливо актуально для банків, які належать до середньої групи і не мають можливості домінувати у масштабах всієї банківської системи. У такому випадку стратегічний вибір має спиратися на моделі, що поєднують інноваційність, гнучкість, технологічність та орієнтацію на клієнта. Зокрема, йдеться про моделі цифрової трансформації, клієнтоцентричної стратегії,

диверсифікації продуктової лінійки та формування стійкого корпоративного сегменту.

Важливою передумовою вибору стратегічної моделі є внутрішній потенціал банку, включаючи його фінансову стійкість, капіталізацію, рівень прибутковості, структуру активів і пасивів, компетенції персоналу та рівень технологічної зрілості. Банк зі стабільною капітальною базою, позитивною динамікою прибутку та ефективним управлінням ризиками може реалізовувати стратегії активного зростання, включаючи розширення продуктових напрямів, вихід у нові сегменти або освоєння регіональних ринків. Натомість банк з обмеженим капіталом або високим рівнем ризиків має обрати модель стабілізації або реструктуризації, спрямовану на зміцнення внутрішніх процесів, підвищення операційної ефективності та оптимізацію портфеля [41, с. 264].

Ще одним вагомим чинником, що визначає стратегічний вибір, є аналіз ризиків та здатність банку управляти ними. У контексті впровадження Базельських стандартів (особливо після 2010 року), розширення нормативних вимог НБУ та глобальної тенденції до ризик-орієнтованого банкінгу стратегічна модель має включати системи оцінки ризиків, стрес-тестування, моделювання кризових сценаріїв та використання автоматизованих управлінських рішень. У цьому контексті модель стійкого розвитку або модель оптимізованого ризик-менеджменту є доцільною для банку, який має значний роздрібний портфель і потребує високої дисципліни у сфері управління кредитним ризиком. Стратегія, яка враховує ризики на всіх рівнях діяльності, дає змогу зменшити втрати, підвищити довіру клієнтів та забезпечити стабільний розвиток навіть у несприятливих економічних умовах.

Особливого значення у процесі обґрунтування набуває модель клієнтоцентричного розвитку. Вона ґрунтується на глибокому розумінні поведінки клієнтів, їхніх фінансових потреб, уподобань, очікувань щодо сервісу та рівня технологічної інтерактивності. У сучасних банківських системах клієнтоцентричність стає ключовим фактором диференціації. Її впровадження передбачає використання CRM-систем, алгоритмів Big Data, машинного

навчання, технологій персоналізації, автоматизованої оцінки клієнтських профілів та створення зручного цифрового середовища. Для банків із великим роздрібним сегментом, які прагнуть розширювати клієнтську базу, клієнтоцентрична модель є стратегічно виправданою, оскільки забезпечує довгострокову лояльність, підвищення доходності та можливості кроспродажів [42, с. 92-100].

Також необхідно враховувати макроекономічні умови, вплив війни, інфляційні ризики, зростання недовіри населення та бізнесу, зміну поведінкових моделей клієнтів і посилення регуляторного контролю. У таких умовах стратегічна модель банку повинна бути не лише орієнтованою на розвиток, але й забезпечувати стійкість та адаптивність. Це підсилює актуальність моделі гнучкого розвитку (agile strategy), яка передбачає швидке реагування на зміни, постійний моніторинг ринку, адаптивні управлінські рішення та інноваційний підхід до розробки продуктів. Така модель відповідає сучасним умовам, у яких банківські установи змушені працювати під впливом непередбачуваних економічних та геополітичних факторів [43].

Визначення стратегічної моделі розвитку має спиратися також на оцінку здатності банку інтегруватися в національну та міжнародну фінансову інфраструктуру. Підвищення ролі інноваційних платіжних систем, міжнародних стандартів фінансової звітності, інструментів трансграничних платежів та європейських вимог до банківського сектору зумовлює потребу банків у розвитку екосистемної моделі. Така модель передбачає інтеграцію банку з нефінансовими партнерами, розширення спектру сервісів, які виходять за межі традиційних банківських послуг, створення мультимодульних платформ для обслуговування клієнтів та розвиток партнерських програм. Це дає змогу збільшити кількість точок взаємодії з клієнтом, підвищити їхню лояльність, забезпечити стабільність доходу та створити унікальну бізнес-екосистему.

Узагальнюючи, вибір стратегічної моделі розвитку банку повинен бути комплексним, ґрунтуватися на принципах системності, адаптивності, інноваційності, клієнтоорієнтованості та збалансованого управління ризиками.

Найбільш обґрунтованою в умовах сучасного банківського ринку є комбінована модель розвитку, яка включає цифрову трансформацію, клієнтоцентричний підхід, диверсифікацію продуктів, підвищення операційної ефективності, розвиток корпоративного сегмента та впровадження сучасних технологій управління ризиками. Така модель дозволяє банку одночасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, використовувати власні сильні сторони, підвищувати цінність для клієнтів та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Формування стратегічних цілей та ключових напрямів розвитку

Розробка стратегічної моделі розвитку банківської установи є ключовим елементом довгострокового управління, спрямованого на забезпечення її конкурентоспроможності, фінансової стійкості та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Формування стратегічних цілей та ключових напрямів розвитку банку ґрунтується на системному аналізі ринкової ситуації, оцінці динаміки макроекономічних факторів, вимог регуляторів і глобальних тенденцій трансформації фінансового сектору. У сучасних умовах, коли банківська система України переживає структурну модернізацію, а вектор розвитку задається процесами цифровізації, дерегуляції та посиленням вимог до ризик-менеджменту, стратегічне планування стає не лише інструментом управління, а й визначальною умовою виживання банківської установи. Стратегічні цілі банку мають відповідати його місії, ресурсному потенціалу, конкурентному середовищу та нормативним обмеженням, встановленим Національним банком України, який після реформ 2014–2020 рр. сформував жорсткіші підходи до оцінювання капіталізації, ліквідності та якості активів.

Формування стратегічних цілей розвитку банківської установи передбачає визначення довгострокових орієнтирів, на які буде спрямована

діяльність банку в перспективі 3–5 років. У практиці європейського та українського стратегічного менеджменту банків такі цілі здебільшого формулюються у контексті забезпечення фінансової стабільності, підвищення ринкової частки, диверсифікації продуктових лінійок, посилення клієнтоорієнтованості, цифрової трансформації та удосконалення системи управління ризиками. Проте сформувані стратегічні цілі можливо лише після комплексного стратегічного аналізу, який включає SWOT-, PEST-, GAP-аналіз, аналіз п'яти сил Майкла Портера, оцінку конкурентоспроможності та стратегічного потенціалу банку. На основі таких підходів стає можливим визначення реалістичних і вимірюваних цілей, які враховують існуючі обмеження та перспективи розвитку банківського сектору.

Одним із важливих чинників планування стратегічних цілей є інтеграція банку у глобальні тенденції цифровізації, які останнім десятиліттям стали ключовим драйвером розвитку фінансових установ світу. За даними Європейського банківського агентства (ЕБА) за 2023 рік, понад 70% банків ЄС визначили цифрову трансформацію одним з основних стратегічних орієнтирів. Український банківський сектор, переживши масштабні виклики, пов'язані з воєнним станом та макроекономічною турбулентністю 2022–2024 років, зробив значний акцент на дистанційних каналах обслуговування, автоматизації процесів та розвитку системи open banking. У цьому контексті стратегічні цілі банку повинні включати розвиток цифрових продуктів, підвищення кіберстійкості, впровадження сучасних інструментів аналітики даних та оптимізацію операційних процесів [44].

Наступним компонентом формування стратегічних цілей є забезпечення фінансової стійкості банку. Відповідно до вимог Базельського комітету з банківського нагляду (Базель III), банківські установи мають дотримуватися підвищених нормативів капіталу, покращених стандартів ліквідності та посилених підходів до управління системними ризиками. Ці стандарти інтегровані й у українське банківське законодавство. Тому однією з ключових стратегічних цілей банку є забезпечення достатності капіталу, диверсифікація

кредитного портфеля, скорочення проблемних активів, збалансування структури ресурсів та підвищення ліквідності. У разі банківського сектору України це особливо актуально через наслідки економічної нестабільності, коливання валютного курсу та ризики, пов'язані з військовим станом. Відтак стратегічна мета у цьому напрямі полягає у посиленні капіталізації, мінімізації кредитних ризиків, ефективному управлінні резервами та оптимізації структури зобов'язань.

Таблиця 3.1

Формування стратегічних цілей та ключових напрямів розвитку

Стратегічна ціль	Ключовий напрям розвитку	Очікуваний результат
Підвищення фінансової стійкості	Оптимізація кредитного портфеля та зменшення NPL	Зростання рентабельності та стабільності
Розвиток цифрових сервісів	Модернізація мобільного застосунку та впровадження fintech-рішень	Збільшення кількості digital-клієнтів
Зміцнення позицій на ринку карткових продуктів	Розширення бонусних програм та оптимізація тарифів	Зростання активних карток та лояльності
Диверсифікація продуктів	Розвиток кредитування малого бізнесу	Зменшення ризиковості та зростання доходів
Підвищення якості управління ризиками	Використання big data та stress-testing	Зниження кредитних втрат
Розвиток персоналу	Навчання та мотиваційні програми	Підвищення ефективності роботи

Примітка: сформовано автором.

Важливим напрямом формування стратегічних цілей є розширення ринкової присутності та підвищення конкурентоспроможності банку. З огляду на зростання конкуренції між універсальними й спеціалізованими банками, а також активний розвиток небанківських фінансових установ і фінтех-компаній, стратегічні цілі мають включати нарощування клієнтської бази, підвищення лояльності клієнтів, розширення присутності у цифровому просторі та створення мультиканальних моделей обслуговування. У цьому контексті актуальною є стратегія омніканальності, яка передбачає інтеграцію фізичних, мобільних і вебканалів у цілісну систему взаємодії з клієнтом. Аналіз досвіду провідних світових банків, таких як HSBC, Deutsche Bank, Santander, свідчить,

що омніканальні моделі дозволяють підвищити операційну ефективність на 15-20% та зменшити витрати на обслуговування клієнтів.

Ключовим напрямом розвитку банківської установи є удосконалення продуктової політики. Сучасний клієнт віддає перевагу інноваційним, швидким і персоналізованим фінансовим послугам, а отже банк має формувати стратегічні цілі, пов'язані із розширенням спектра депозитних, кредитних, інвестиційних та транзакційних продуктів. Одним із пріоритетів є впровадження сервісів миттєвих платежів, розширення програм рефінансування для бізнес-клієнтів, розвиток кредитних програм для малого та середнього бізнесу, впровадження інвестиційних і страхових продуктів (bancassurance). Стратегічні орієнтири у продуктивній політиці також мають враховувати тренди сталого фінансування (sustainable finance), що активно впроваджуються у країнах ЄС і стають вимогою регулятора для банківської системи України.

Формування стратегічних цілей нерозривно пов'язане з розвитком внутрішньої інфраструктури банку. Одним із ключових завдань є оптимізація бізнес-процесів, що вимагає модернізації операційної моделі, впровадження методів процесного управління та автоматизації рутинних операцій. Важливе місце посідає цифрова модернізація бек-офісу, що включає інтеграцію CRM-, ERP- та BPM-систем, впровадження штучного інтелекту у процеси скорингу та обробки транзакцій, використання машинного навчання для виявлення шахрайства. Стратегічні цілі банку мають передбачати скорочення операційних витрат, підвищення продуктивності персоналу, оптимізацію організаційної структури [45].

Особливу увагу при формуванні стратегічних цілей слід приділити системі ризик-менеджменту, яка є основою безпеки та стійкості банківської діяльності. Після криз 2008–2009 та 2014–2016 років світовий банківський сектор посилив контроль за ризиками, а інтеграція принципів Базеля III та IV сприяла активному розвитку сучасних інструментів ризик-менеджменту. Для українських банків це означає, що стратегічні цілі повинні включати

формування ефективної системи управління кредитним, ринковим, операційним, ліквідним та репутаційним ризиками, впровадження систем раннього виявлення проблемних активів, використання моделей VaR, stress-testing та ICAAP/ILAAP-підходів. Зміцнення ризик-менеджменту є передумовою підвищення інвестиційної привабливості банку, оскільки міжнародні партнери та інвестори орієнтуються на рівень керованості ризиків.

Суттєвим напрямом стратегічного розвитку банківської установи є формування кадрової стратегії та розвиток людського капіталу. З урахуванням того, що банківський сектор стрімко змінюється під впливом технологій, стратегічні цілі мають бути спрямовані на розвиток компетенцій персоналу у сфері цифрових технологій, аналітики даних, управління ризиками, комплаєнсу, фінансового моніторингу. Банки мають орієнтуватися на створення умов для підвищення кваліфікації працівників, впровадження корпоративних програм розвитку, формування культури інновацій та створення стимулів до підвищення ефективності праці. Сучасні європейські банки активно використовують моделі talent management та competency-based підходи для оцінки персоналу, що дозволяє підсилювати стратегічні переваги.

Одним із ключових стратегічних напрямів є підвищення рівня корпоративного управління. Стандарти корпоративного управління, визначені Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), вимагають від банків прозорості, підзвітності, дотримання принципів відповідальності та захисту прав акціонерів. Для українських банків це особливо актуально в контексті підвищення довіри клієнтів та стабілізації фінансової системи. Стратегічні цілі у цьому напрямі мають включати впровадження механізмів внутрішнього контролю, удосконалення системи комплаєнсу, забезпечення прозорості фінансової звітності, посилення контролю з боку наглядової ради та аудит-кому.

Іншим важливим стратегічним орієнтиром є розвиток партнерських відносин та участь у фінансових екосистемах. Сучасні банки переміщуються від традиційної моделі діяльності до концепції «open banking», що передбачає

взаємодію з фінтех-компаніями, сервісами електронної комерції, телеком-провайдерами та іншими учасниками цифрової економіки. Такий підхід дозволяє розширювати доступ до нових клієнтських сегментів, підвищувати ефективність операцій та створювати інноваційні продукти. Формування стратегічних цілей повинно охоплювати розвиток партнерських платформ, участь у системах цифрової ідентифікації, інтеграцію API та створення комплексних екосистемних сервісів [46, с. 176-183].

Важливим стратегічним напрямом розвитку банку є забезпечення його соціальної відповідальності та впровадження принципів сталого розвитку. Європейський Союз активно просуває вимоги ESG (Environmental, Social, Governance), які стають стандартом для міжнародних фінансових установ. Українські банки повинні адаптуватися до цих вимог, оскільки участь у міжнародних програмах фінансування та інвестиційних проектах дедалі більше залежить від дотримання ESG-критеріїв. Тому стратегічні цілі мають включати розвиток «зелених» фінансових продуктів, скорочення вуглецевого сліду банку, підтримку соціальних проектів, забезпечення рівних можливостей у кадровій політиці та підвищення прозорості управлінських процесів.

Формування ключових напрямів розвитку банку передбачає стратегічне бачення того, які саме сфери діяльності та бізнес-процеси забезпечуватимуть його довгострокову стабільність і конкурентні переваги. До таких напрямів у сучасних умовах належать цифрова трансформація та розвиток дистанційних каналів обслуговування; оптимізація кредитного та інвестиційного портфеля; диверсифікація джерел доходів; посилення клієнтоорієнтованості; підвищення рівня операційної ефективності; модернізація системи управління ризиками; розвиток корпоративного управління; інноваційний розвиток та партнерські екосистеми; розвиток людського капіталу та корпоративної культури.

Отже, формування стратегічних цілей та ключових напрямів розвитку банківської установи є комплексним процесом, який охоплює всі аспекти її функціонування та взаємодії із зовнішнім середовищем. Стратегічне планування дозволяє забезпечити передбачуваність розвитку, підвищити

гнучкість банку, оптимізувати використання ресурсів та посилити конкурентні позиції на ринку фінансових послуг. У сучасних умовах підвищеної волатильності, цифрової трансформації та посилення регуляторного тиску стратегічний розвиток стає необхідною умовою ефективної діяльності банківської установи, забезпечуючи її стійкість та здатність адаптуватися до викликів глобального фінансового середовища.

3.3. Розробка ефективного механізму реалізації стратегічної моделі розвитку банку

Механізм реалізації стратегічної моделі розвитку банківської установи становить комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних, фінансових та технологічних рішень, спрямованих на трансформацію стратегічних цілей у конкретні результати функціонування банку. У сучасних умовах високої конкуренції, цифровізації фінансового сектору та посилення регуляторних вимог ефективність реалізації стратегічної моделі розвитку суттєво залежить від здатності банку забезпечити узгодженість між стратегічним баченням, ресурсними можливостями, інституційною структурою та ринковими факторами зовнішнього середовища. Формування механізму реалізації передбачає визначення інструментів стратегічного управління, розроблення тактичних програм, встановлення ключових показників ефективності, створення системи моніторингу та контролю за досягненням стратегічних орієнтирів. У практиці провідних українських та європейських банків цей механізм реалізується через поетапну інтеграцію стратегічних рішень у бізнес-процеси банківської установи, зокрема в сферу ризик-менеджменту, маркетингу, інноваційного розвитку, операційної діяльності та управління персоналом.

Важливим елементом механізму реалізації стратегічної моделі розвитку є переведення стратегічних цілей у систему збалансованих показників (Balanced

Scorecard), що охоплюють фінансову, клієнтську, внутрішньоорганізаційну та інноваційну перспективи. Такий підхід широко використовується міжнародними фінансовими інститутами, включаючи Європейський банк реконструкції та розвитку та деякі українські банки після 2018 року, коли НБУ посилив вимоги щодо стратегічного планування та корпоративного управління. Система збалансованих показників сприяє перетворенню стратегічних орієнтирів у вимірювані індикатори, що дозволяє встановити чіткі межі відповідальності, забезпечити прозорість процесів та формувати обґрунтовані управлінські рішення на рівні правління та наглядової ради банку.

У контексті реалізації стратегічної моделі значне значення має формування ресурсного забезпечення, що включає капітальні, кадрові, технологічні та інформаційні ресурси. Банківські установи, які прагнуть до стійкого розвитку, зокрема *****, вимушені враховувати необхідність модернізації IT-інфраструктури, підвищення кібербезпеки відповідно до вимог НБУ 2022–2024 років, впровадження сучасних CRM- та ERP-систем, а також створення внутрішніх центрів розробки цифрових продуктів. Ресурсне забезпечення передбачає також адаптацію організаційної структури до стратегічних пріоритетів, наприклад, створення підрозділів стратегічного аналізу, управління проектами, інноваційних офісів, що забезпечують координацію між функціональними підрозділами [47].

Особливої уваги потребує механізм управління ризиками, який є невід’ємною складовою реалізації стратегічної моделі розвитку. Оскільки банківська діяльність пов’язана з кредитними, ринковими, операційними, репутаційними та комплаєнс-ризиками, стратегія банку має бути безпосередньо пов’язана з ризик-апетитом, визначеним наглядовою радою згідно зі стандартами Базельського комітету. Запровадження сучасних методів ризик-менеджменту, таких як stress-testing, ICAAP, ILAAP, дозволяє банкам оцінювати стійкість стратегічних рішень у різних економічних сценаріях, у тому числі під впливом макроекономічних шоків. Для українських банків це

питання особливо актуальне з огляду на підвищену волатильність фінансового сектору, воєнні ризики та потребу забезпечення безперервності діяльності.

Комплексна реалізація стратегічної моделі неможлива без ефективного управління змінами. Впровадження стратегічних рішень вимагає змін корпоративної культури, системи мотивації персоналу, внутрішніх комунікацій, а також переорієнтації операційних процесів відповідно до стратегічних пріоритетів. Банківські установи зазвичай використовують модель управління змінами Дж. Коттера, що включає створення стратегічного бачення, формування команд лідерів, комунікацію зі стейкхолдерами, короткострокові перемоги та інституціоналізацію змін. Практика показує, що банки, які зосереджуються на формуванні інноваційної корпоративної культури, досягають вищих результатів у впровадженні стратегічних проектів.

Центральним елементом механізму реалізації стратегічної моделі розвитку є система моніторингу та контролю, яка забезпечує постійне відстеження динаміки ключових показників ефективності та коригування управлінських рішень. Така система повинна передбачати регулярні стратегічні сесії, аналіз відхилень фактичних результатів від планових, перегляд бюджетів, оцінювання конкурентних позицій банку та ринкової кон'юнктури. В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває використання автоматизованих інформаційних систем, big data analytics, інструментів бізнес-інтелекту, що забезпечують оперативність та достовірність даних для прийняття рішень [48].

Оцінка ефективності реалізації стратегічної моделі базується на поєднанні фінансових та нефінансових критеріїв. Фінансові показники включають рентабельність капіталу (ROE), рентабельність активів (ROA), чистий процентний дохід, операційну ефективність, структуру та якість кредитного портфеля, ліквідність і достатність капіталу відповідно до вимог НБУ та стандартів Basel III. Нефінансові метрики охоплюють рівень клієнтської задоволеності (NPS), показники цифрової активності клієнтів, якість сервісу, інноваційність продуктового портфеля, репутаційні характеристики та рівень

операційної стійкості. Важливо, що ефективність повинна оцінюватися не лише у короткостроковому, а й у довгостроковому горизонті, оскільки стратегічні зміни зазвичай мають пролонгований вплив [49, с. 12-16].

У контексті банківського сектору України особливо актуальним є оцінювання впливу впровадження стратегічної моделі на конкурентні позиції установи. Зокрема, застосування Porter's Five Forces дозволяє визначити зміни у силі конкурентного тиску, загрозі нових учасників ринку, рівні клієнтської лояльності та позиціях банку в порівнянні з ключовими фінансовими конкурентами. Для ***** важливими результатами ефективної реалізації стратегічної моделі можуть бути підвищення digital-мобільності клієнтів, зростання частки на ринку споживчого кредитування, оптимізація витрат і зміцнення показників фінансової стійкості [50].

Таким чином, механізм реалізації стратегічної моделі розвитку банківської установи є комплексною системою, що охоплює стратегічне планування, ресурсне забезпечення, управління ризиками, управління змінами, організаційні трансформації та багатовимірну систему моніторингу й оцінювання ефективності. Його успішність визначається здатністю банку забезпечити гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища, зберігаючи водночас стратегічну цілісність і орієнтацію на довгострокове зростання. Ефективна реалізація стратегічної моделі сприяє зміцненню конкурентоспроможності, підвищенню інноваційного потенціалу та забезпеченню фінансової стабільності банківської установи в умовах динамічних трансформацій сучасного фінансового ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, методологічних підходів та практичних механізмів формування стратегічних моделей розвитку банківської установи в умовах трансформації фінансового ринку України, посилення регуляторних вимог і цифровізації банківської діяльності. Проведений аналіз дозволив встановити, що стратегічний розвиток банків є багатовимірним процесом, який охоплює формування довгострокових цілей, вибір пріоритетних стратегічних напрямів, побудову організаційно-функціональної структури управління, забезпечення ресурсної бази та впровадження інноваційних інструментів конкурентної боротьби на ринку фінансових послуг.

В роботі доведено, що стратегічне управління банківською установою має ґрунтуватися на поєднанні класичних теорій стратегічного менеджменту (Портера, Ансоффа, Мінцберга) з сучасними банківськими моделями, включно з ризик-орієнтованим підходом, цифровими стратегіями, клієнтоцентричними моделями та концепцією сталого розвитку. Встановлено, що оптимальна стратегічна модель повинна враховувати специфіку макроекономічних умов, ринкову кон'юнктуру, рівень конкуренції, регуляторні вимоги НБУ, а також внутрішні можливості та обмеження банку.

Аналіз діяльності ***** продемонстрував, що банк має потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку роздрібного кредитування, цифрових фінансових продуктів та операційного сервісу. SWOT-, PEST- та GAP-аналізи засвідчили наявність низки стратегічних переваг банку, серед яких: висока мобільність і технологічність, розвинена мережа каналів дистанційного обслуговування, зростаючий клієнтський портфель та орієнтація на інновації. Водночас виявлено і проблемні аспекти – підвищений рівень ринкових і

кредитних ризиків, необхідність посилення системи кібербезпеки, потребу в оптимізації структури витрат і вдосконаленні системи стратегічного контролю.

Розроблена у роботі стратегічна модель розвитку для банківської установи передбачає інтеграцію інноваційних, клієнтоорієнтованих та цифрових рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, зміцнення фінансової стійкості та розширення ринкових можливостей банку. У її основу покладено такі компоненти: формування стратегічних пріоритетів; розвиток цифрових платформ і сервісів; упровадження сучасних систем управління ризиками; посилення клієнтської лояльності; оптимізація бізнес-процесів; використання інструментів стратегічного контролінгу. Обґрунтовано, що саме комплексність і адаптивність є ключовими характеристиками ефективної стратегічної моделі в умовах динамічного середовища.

У роботі також розроблено механізм реалізації стратегічної моделі, який включає організаційно-тактичні заходи, формування ресурсного забезпечення, управління змінами, побудову системи моніторингу та контролю, а також оцінку ефективності реалізації визначених стратегічних орієнтирів. Доведено, що дієвий механізм реалізації має ґрунтуватися на принципах системності, послідовності, прозорості, ризик-орієнтованості та гнучкості. Оцінювання ефективності запропонованої моделі засвідчило її здатність забезпечувати довгострокове зростання, підвищення рентабельності, зміцнення капітальної позиції та поліпшення клієнтського досвіду банку.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують важливість стратегічного планування як ключового інструменту забезпечення сталого розвитку банківської установи. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої стратегічної моделі та механізму її реалізації в управлінській практиці ***** та інших українських банків з метою підвищення конкурентоспроможності та адаптивності до умов сучасного фінансового ринку. Водночас наукова новизна роботи виявляється у розробленні інтегрованого підходу до формування стратегічної моделі розвитку, що поєднує класичні та сучасні методи

стратегічного управління, а також у визначенні критеріїв оцінювання її ефективності в умовах цифровізації банківського сектору.

Загалом дослідження доводить, що успішне формування стратегічних моделей розвитку банківської установи можливе за умови поєднання аналітичної обґрунтованості, інноваційної орієнтації, ефективного управління ризиками та здатності банку до гнучкої адаптації, що забезпечує стійкість, результативність та довгострокову конкурентну перевагу в динамічному фінансовому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С., Серпухов М., Благун І., Варава Л., Баула О., Журбенко Н. Безпекоорієнтована бізнес-модель фінансового менеджменту конкурентної стратегії інноваційного розвитку суб'єктів банківської системи. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2025. Том 3, № 62. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4793>
2. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>
3. Бухт Р., Хікс Р. Визначення, концепція та вимірювання цифрової економіки. *Вісник міжнародних організацій*. 2018. № 2. 149 с.
4. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Фінансово-кредитна діяльність*. 2024. С.34-41
5. Войнаренко М. П., Скоробогата Л. В. Мережеві інструменти капіталізації інформаційно-інтелектуального потенціалу та інновацій. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2018. С.67-74.
6. Гірченко Т. Д. Стратегія конкурентоспроможності банків в умовах активізації розвитку ринку банківських послуг. *Регіональна економіка*. 2009. № 4. С. 122–127.
7. Гончаренко Т. П. Стратегічне управління основними елементами фінансової стратегії банку. *Механізм регулювання економіки*. 2019. № 86. С. 10. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2019.86.10>
8. Грицюк Д. А. Стратегічні моделі розвитку банківських установ з урахуванням сучасних міжнародних тенденцій. *Актуальні проблеми міжнародних відносин і регіональних досліджень* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Луцьк, 11 листоп. 2025 р. / уклад.: С. Кулик, О. Борисюк. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 227–229.

9. Дзюблюк О. В. Банківські операції: підручник. Київ : Алерта, 2020. 347 с.
10. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 512 с.
11. Єпіфанов А. О., Пластун О. Л., Домбровський В. С. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.
12. Зянько В. В., Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю. Банківський менеджмент : навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Вінниця: ВНТУ, 2018. 126 с.
13. Карчева Г. Т., Смовженко Т. С., Міщенко В. І. Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України: монографія. Київ: Університет банківської справи, 2016. 279 с.
14. Карчева І. Я. Сучасні тенденції інноваційного розвитку банків України в контексті концепції банк 3.0. *Фінансовий простір*. 2015. № 3 (19). С. 299–309.
15. Кльоба Л. Г. Ефективний ризик-менеджмент – запорука фінансової безпеки банку. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5641>
16. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрямок розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.84>
17. Коваленко В. В., Болгар Т. М., Євтушенко О. А., Пестовська З. С. Конкурентоспроможність банків у сучасних умовах розвитку фінансового ринку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2019. Том 2, № 29. С. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.171731>
18. Козьменко С. М., Шпіг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку. Суми: Університетська книга, 2003. 734 с.
19. Копилова О. В., Пічугіна Ю. В., Гончар К. О. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>

20. Коробов Ю. І., Івасів Б. С. Банківський менеджмент: навчальний посібник. Київ, 2019. 345 с.

21. Крухмаль О. В. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3023>

22. Кузнєцова Л. В. Цифрова трансформація банківського бізнесу. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання розвитку економіки»*. Львів, 2018. № 2. С.73-75.

23. 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.

24. 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.

25. Левицький В.В. Дослідження впливу оптимальної організації системи фінансового менеджменту на стратегічний аналіз операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. №10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.70%20>

26. Левицький В.В. Дослідження основних елементів формування стратегічного забезпечення економічної стійкості в системі операційного менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36>

27. Левицький В.В. Стратегічні альтернативи управління фінансово-економічною стійкістю банків. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». Хмельницький, 2016. Том 6. С. 261-265.

28. Левицький В. В. Управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. Чернігів : ЧДТУ, 2011. Вип. № 2(50). С.249-256.

29. Левицький В. В. Банківський менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. 102 с.

30. Левицький В.В. Формування системи адміністративного менеджменту активів та пасивів банківської установи у стратегічному аспекті. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. № 4(36) С.113-119. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-113-119>

31. Левицький В.В., Козуб О.І. Формування комплексної системи управління ресурсами комерційного банку. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. Збірник наукових праць. Чернівці : Технодрук, 2014. Вип. 26. С.229-234.

32. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 22. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555>

33. Луців Б., Дзюблюк О., Чайковський Я., Луців П., Чайковський Є. Роль зеленого банкінгу в забезпеченні цілей сталого економічного розвитку. *Фінансово-кредитна діяльність. Проблеми теорії та практики*. 2024. Том 1, № 54. С. 23-36.

34. Любун О. С. Система банківського менеджменту. Київ: Кондор, 2006. 356 с.

35. Макаренко І. О., Серпенінова Ю. С., Фомінов Р. М., Макаренко С. М. Звітність про сталий розвиток банків як суб'єктів суспільного інтересу: порівняльний аналіз ЄС-Україна. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. С. 342-356.

36. Маркова Г. В. Банківський стратегічний менеджмент: особливості та напрями розвитку. *Вісник університету банківської справи Національного банку України*. 2015. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/653435>

37. Матусевич О. О., Сербін О. О. Сталий розвиток банківського сектору в Україні в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитна діяльність*. №2, 2024. С.45-53.
38. Міністерство фінансів України. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору. Київ, 2020. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/20200814%20SOB%20Strategy.pdf>
39. Міщенко С. В. Формування ефективної структури фінансового сектору України: дис. канд. екон. наук. Київ, 2015. 83 с.
40. Паламарчук Н. О. Участь групи Світового банку в забезпеченні сталого розвитку: глобальний вимір. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. С. 28–33.
41. Пахомова І. Г. Оцінка рівня конкуренції в банківській системі України. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3106>
42. Прутська О. Сучасна політика НБУ щодо розвитку сталого функціонування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-14>
43. Руда О. Л. Сучасний стан банківської системи України та її конкурентоспроможність. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.4.61
44. Савлук М. І., Мороз А. М., Пуховкіна М. Ф. Гроші та кредит: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 589 с.
45. Сало І. В., Мірошніченко О. В. Система управління конкурентоспроможністю банку. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 5. С. 279-285.
46. Салюк С. В., Баришевська І. В. Зелений банкінг в умовах діджиталізації. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 60. С. 193-198.
47. Степура А. Т. Передумови та процеси перетворення традиційних банків у цифровий простір. *Наукові праці*. 2019. № 2. С. 34-45.
48. Стецюк П. А., Маслак О. В. Теоретико-методологічні підходи до формування моделі підвищення ефективності системи забезпечення

економічної безпеки банківської установи. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i43.3994>

49. Хавонова В. І. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України: кваліфікаційна робота. Житомир: Поліський університет, 2025. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/17214/1/Khavonova-VI_KR_072_2025.pdf

50. Холонівський О. Стратегії управління банківською системою України: магістерська робота. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32607/3/Холонівський%20О..pdf>

51. Чайковський Я. І., Чайковський Є. Я. Особливості розвитку банківської системи в умовах цифровізації. *Фінансові дослідження*. 2020.

52. Черепко К. С. Процеси цифровізації як невід'ємна складова сучасного банківського менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-473>

53. Шевцова О. Конкурентна позиція банку: оцінка за видами діяльності. *Економічний аналіз*. 2015. Том 21. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/872>

54. Шелудько Н. М. Управління ризиками в системі економічної безпеки комерційних банків. Київ: КНЕУ, 2008. 295 с.

55. Яценко Б. П., Шевченко О. О. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. *Innovation and Sustainability*. 2025. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/298>

56. Khutorna M. E., Kostohryz V. Digital transformation of banking services: challenges and opportunities. *International Journal of Banking*. 2023.

57. Levytskyi V.V. Marketing concept of the management strategic planning enterprise activity. *Економічний часопис ЧНУ імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2020. № 3(23) С.84-91. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-84-91>

58. Sinkey J. Commercial bank financial management in the financial services industry. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2007.

59. Vozková K. The Impact of Fee Income Share on EU Banks' Performance and Its Implications for Drivers of Banks' Business Model Changes. *Prague Economic Papers*. 2020. Vol. 29. P. 226–248.

60. World Commission on Environment and Development (WCED). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987.

ДОДАТКИ