

**Харченко Т. О.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства і менеджменту  
Академії праці, соціальних відносин і туризму*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ СТРУКТУРОЮ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ**

### ***Анотація***

*У статті розглянуто питання, що стосуються стратегічного управління у банківському секторі в умовах трансформації банківської системи. Досліджено структуру банківської системи України з метою формування цілісної системи стратегічного управління банківським сектором. Розглянуто механізм функціонування банківської системи, що дало змогу виявити можливість трансформаційних змін банківського сектору. Розкрито погляд автора на сутність поняття «стратегічне управління в банківській установі». Досліджено процес стратегічного управління банківськими структурами та розглянуто етапи формування стратегії банківської системи в умовах трансформації. У результаті даного дослідження визначено п'ять етапів: стратегічний аналіз, визначення стратегічних напрямів, вибір стратегії, розроблення стратегічного плану, оцінка результатів запровадженої стратегії. Визначено конкурентну позицію банківських структур на ринку та обґрунтовано стратегію їх розвитку.*

### **Вступ**

У сучасних умовах трансформації банківської системи України відбуваються принципові зміни механізмів стратегічного управління банками. Ці зміни зумовлені впливом як глобальних викликів та перетворень світової економіки, так і необхідністю антикризового реформування економіки України. Саме тому останнім часом відбувається трансформація банківської системи України. Проявами цього стали зміна кількості банків та оновлення вимог Нацбанку України до обсягів статутного капіталу, органів регулювання та нагляду тощо.

Основи стратегічного управління банківськими установами, а саме питання банківської стратегії та її планування (стратегічне, тактичне, оперативне) викладено у праці Дж. Синки «Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг» [1].

Значний внесок у розвиток методології та практики стратегічного управління банку зробили вітчизняні дослідники. Так, Н.В. Горбенюк розглядає прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень на основі застосування різних інструментів політики управління

персоналом. Науковець зазначає, що «рівень готовності персоналу банку до трансформаційних змін у банківській системі України слід здійснювати, використовуючи графічну формалізацію таких інтегральних параметрів, як гендерно-вікова структура персоналу банку, рівень кваліфікації персоналу банку; рівень мотивації персоналу, рівень продуктивності персоналу банк та рівень корпоративної прихильності персоналу» [2; 3].

Питанням формування оптимальної стратегії серед стратегічних альтернатив присвячено праці О.М. Момота. Він зазначає, що «вибір стратегії формування конкурентних засад діяльності вітчизняних банків (стратегії прориву, стратегії порівняльних переваг або захисної стратегії) повинен здійснюватися залежно від оцінки ступеня інноваційності банківської технології/продукту (модифікація, модернізація, принципово нові) та рівня стійкості конкурентних переваг банку (низька, середня, висока)» [4].

І.М. Парасій-Вергуненко запропонував концепцію оцінювання стратегічної поведінки банку, яка полягає «в інтерпретації стратегії або тактичних дій через траєкторію руху вектора в площині системи координат із різними компонентами». Застосування цього методу дає можливість розширити інформативність аналітичних досліджень саме завдяки визначенню як статичних результативних показників, так і динамічних показників, що входять до алгоритму розрахунку того чи іншого показника. Автором опрацьовано модифікований варіант візуалізації аналітичних досліджень для оцінювання ефективності вибраних фінансових стратегій банку на основі динамічного підходу [5; 6].

Т.Р. Цалко, Т.О. Харченко розглядають стратегічне управління банківських установ із погляду фінансового планування [7]. Було встановлено «принципову різницю між стратегічним плануванням і управлінням, а саме якщо стратегічне планування – це формування перспективних планів кредитної організації, то стратегічне управління – це досягнення довгострокових результатів на основі цих стратегічних планів» [7]. Також вивчалися питання, що стосуються особливостей стратегічного управління в банківській системі України [8].

В.В. Коваленко обґрунтував основні теоретичні та методологічні засади стратегічного управління фінансовою стійкістю банківської системи [9]. У своїй роботі він розкрив основні підходи до формування стратегічного набору забезпечення фінансової стійкості банківської системи, дослідив питання реалізації стратегії антикризового управління банківською системою. Важливим здобутком є використання фінансової безпеки, зокрема заходів щодо нейтралізації негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, формування механізму управління ризиками, з якими стикається банківська система [9].

Н.В. Гребенюк [10] досліджував питання, пов'язані з формуванням технології стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості, визначив особливості банківського менеджменту за умов стратегічного планування. Зазначаючи на

необхідності формування технологій управління банком стосовно нових запитів ринку, науковець зазначив, що «формування стратегічної технології управління банком є безупинним творчим процесом підтримки стійкого режиму функціонування діяльності банку... Застосування технологій стратегічного управління банком призведе до вищого рівня управління» [10].

Г.М. Чепелюк розглядає ефективне стратегічне управління банком у контексті якісного розроблення конкурентної стратегії комерційного банку. Оскільки, на його думку, на конкурентоспроможність банку впливає фінансова стратегія та зумовлює конкурентну стратегію, тому науковець досліджував необхідність застосування технології управління фінансами на основі системи збалансованих показників [11].

Наукові доробки вчених свідчать про різнобічність досліджень розвитку теоретичних і практичних аспектів діяльності підходів до стратегічного управління банківськими установами, але мінливий вплив зовнішнього середовища зумовлює необхідність подальших досліджень із метою поліпшення рівня діяльності банківських систем.

### **Розділ 1. Розвиток стратегічного управління банківською структурою в умовах трансформації банківської системи**

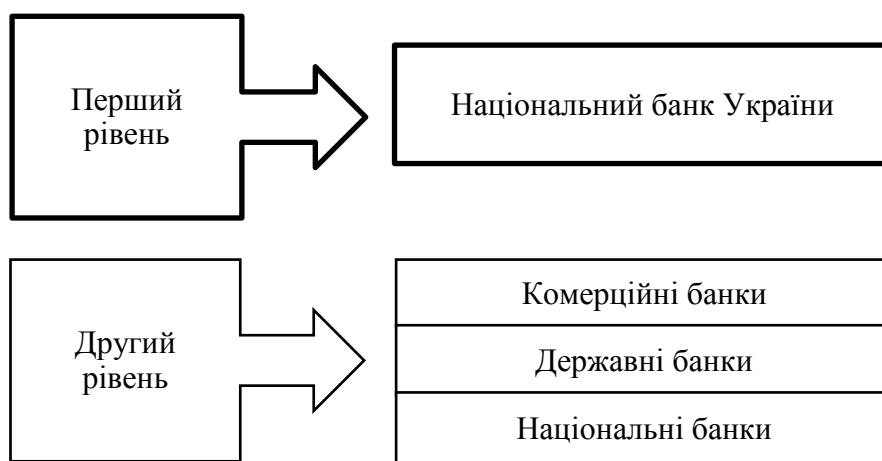
Сучасне становище світової економіки потерпає від глобальної кризи, пристосування до якої потребує глобальних трансформацій на шляху виходу з кризи. Такі трансформації охоплюють різні сфери суспільного та економічного життя населення різних країн. Результатом є неминучий вплив на устрій фінансових систем як світової економіки, так і окремих країн, про що свідчать кризові явища. А отже, поява системних ризиків та підвищення рівня соціальної напруги в суспільстві є неминучим явищем. Тому в ситуації, яка склалася сьогодні, важливим є саме дієве і грамотне стратегічне управління банківськими структурами. Так, І.М. Парасій-Вергуненко зазначає: «Правильно вибрана банком стратегія в процесі втілення її в життя повністю відповідає як внутрішнім, так і зовнішнім факторам його діяльності, дає банку стабільну конкурентну перевагу, сприяє підвищенню інтенсивності його діяльності, спрямована на підтримку довгострокової ділової активності банку» [5].

Банківський сектор найбільшою мірою схильний до трансформаційних змін та впливу зовнішніх та внутрішніх коливань, тому на сучасному етапі розвитку він зазнає суттєвих структурних зрушень та змін підходів в організації діяльності їхніх бізнес-процесів. Отже, банківська система України є ключовою частиною фінансової системи та важливим елементом господарського механізму.

Створення банківської системи України розпочалося з проголошення незалежності та прийняття Закону «Про банки та банківську систему», який був прийнятий 20 березня 1991 р. Визначення правових основ регулювання банків, порядок створення й основні принципи їхньої діяльності дали змогу сформувати власну банківську систему України.

Подальше формування банківської системи відбулося завдяки прийнятій Кабінетом Міністрів Постанові «Про створення потужностей з виготовлення національної валюти і цінних паперів» (18 вересня 1991 р.). Саме тоді було започатковано виготовлення власної національної грошової одиниці, відповідальність було покладено на Національний банк України. Саме із цих часів важливим стало стратегічне управління як банківськими структурами, так і банківським сектором України взагалі.

Із переходом на ринкові засади діяльності українські банки трансформувалися з вузькоспеціалізованих в універсальні комерційні фінансові установи, радикально розширили спектр своїх послуг, поліпшили якість обслуговування клієнтів, вдосконалили банківські технології. У результаті цього банківський сектор України став дворівневим (рис. 1).



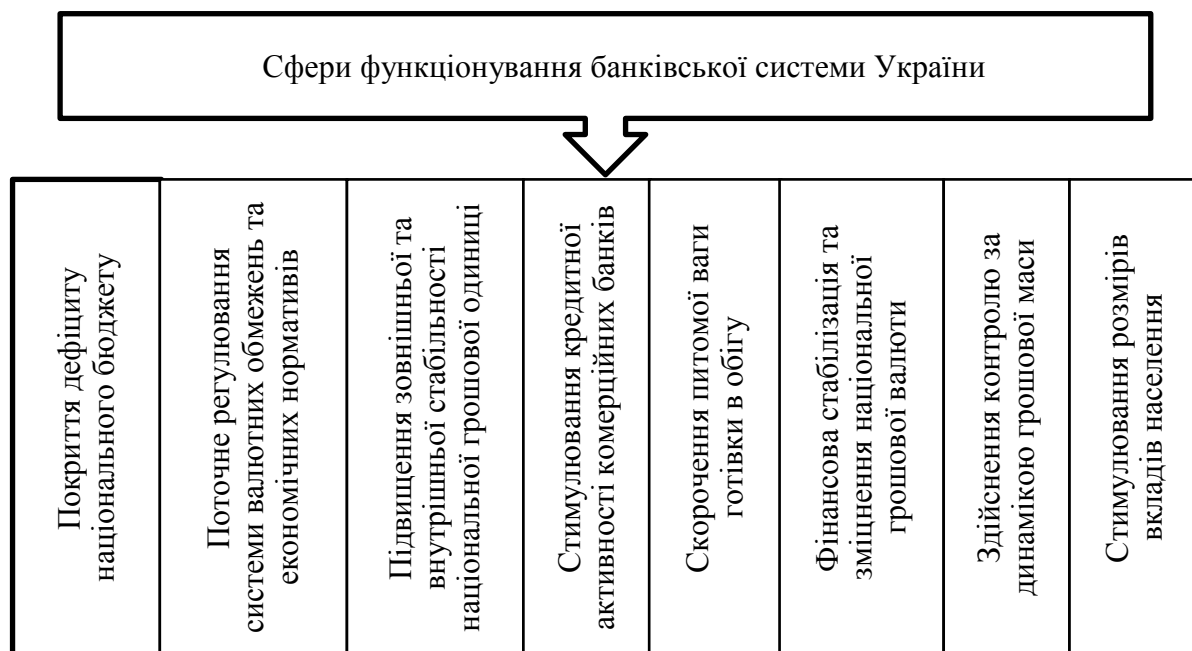
**Рис. 1. Структура банківської системи України [9]**

Постійні трансформаційні процеси банківської системи України зумовили загальний механізм її функціонування, який постійно змінюється і залежить як від змін зовнішнього середовища та світової економіки, так і від вибраного стратегічного напрямку розвитку та функціонування банківської системи (рис. 2).

Так, можна погодитися з тим, що «реалізація стратегії банку передбачає розвиток у банківському секторі умов для справедливої конкуренції, розширення видів банківської діяльності, підвищення привабливості та доступності банківських послуг для населення. Основними результатами розвитку банківського сектору є суттєве підвищення його ролі в економіці України, зростання фінансової стійкості та забезпечення транспарентності» [10].

Отже, розвиток банківських установ можливий лише за умови розвитку банківської системи в межах трансформаційних зрушень та швидкого реагування на запити зовнішнього середовища. Цього можна досягти, впровадивши систему ефективного стратегічного управління

банківськими структурами та контролювання виконання стратегічних рішень на всіх рівнях.



**Рис. 2. Механізм функціонування банківської системи [9]**

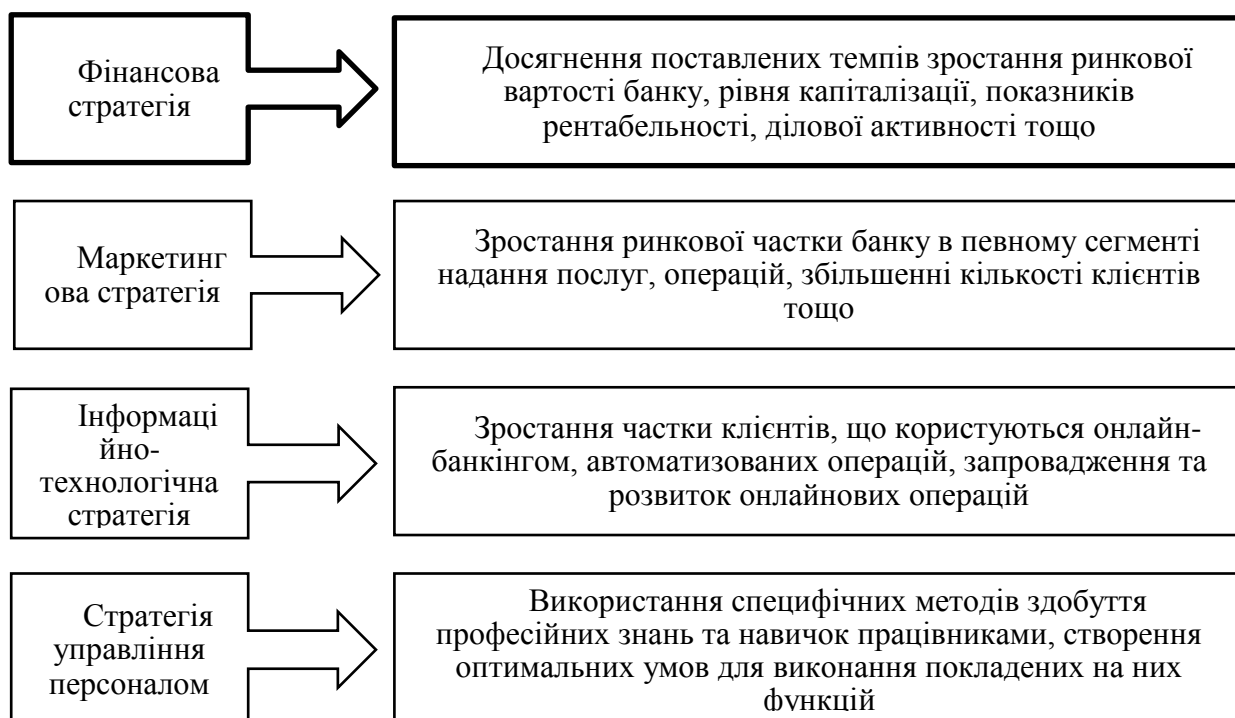
Для цього розглянемо поняття «стратегічне управління банківською структурою», яке в науковій літературі розглядають із двох боків. З одного боку, стратегічне управління банківською структурою розглядають із погляд управлінського процесу між цілями банку і наявними ресурсами [2]. З іншого боку, це поняття розглядають як процес визначення ключових пріоритетів у діяльності та відповідного розроблення й реалізації сценаріїв розвитку і планів заходів, що сприяють виконанню місії банку та успішному досягненню встановлених цілей [15].

Також в економічній літературі «стратегічне управління банківською структурою» характеризують як певний вид управлінської діяльності, спрямований на формування бажаного економічного стану банку, досяжного в довгостроковій перспективі [15]. Отже, розглядатимемо «стратегічне управління банківською структурою» як комплекс взаємозв'язаних у часі і просторі управлінських процесів і функцій, які забезпечують реалізацію місії та стратегічних цілей діяльності банку з метою досягнення економічного ефекту.

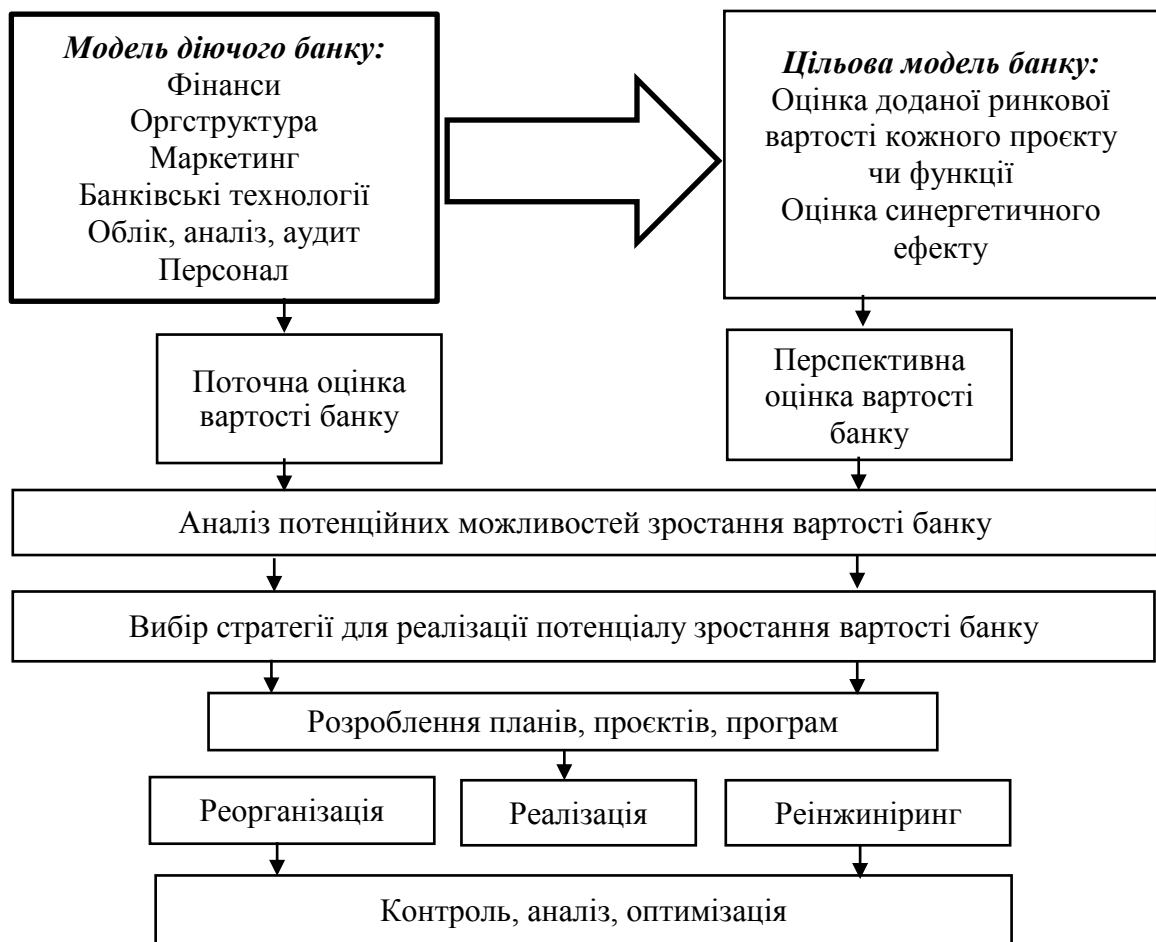
Стратегія банківської установи, яка характеризує цілі її розвитку та здатна реагувати на внутрішні зміни, котрі здійснюються з метою виконання місії організації, підвищення її конкурентоспроможності, а також утримання довгострокових переваг на цільових ринках, є ключовим елементом системи стратегічного управління банку в умовах трансформації ринкової економіки. Стратегічне управління банківськими структурами відбувається за різними напрямками, які

передбачають розроблення маркетингової, фінансової, інформаційно-технологічної стратегій та стратегії управління персоналом (рис. 3).

Ефективність стратегічного управління банківських установ залежить від своєчасності та об'єктивності прогнозування змін, релевантності інформаційних потоків і якості контролю над процесами на користь клієнтів, акціонерів і суспільства у цілому. У стратегічному аспекті управління передбачає постійне укріплення сильних сторін, реалізацію нових можливостей, а також зменшення супутніх ризиків, ліквідацію небезпечних ситуацій та внутрішніх слабкостей [14]. Тому стратегічне управління банківськими структурами передбачає розроблення системи стратегічного управління, яка починається з визначення стратегічних цілей банку (рис. 4).



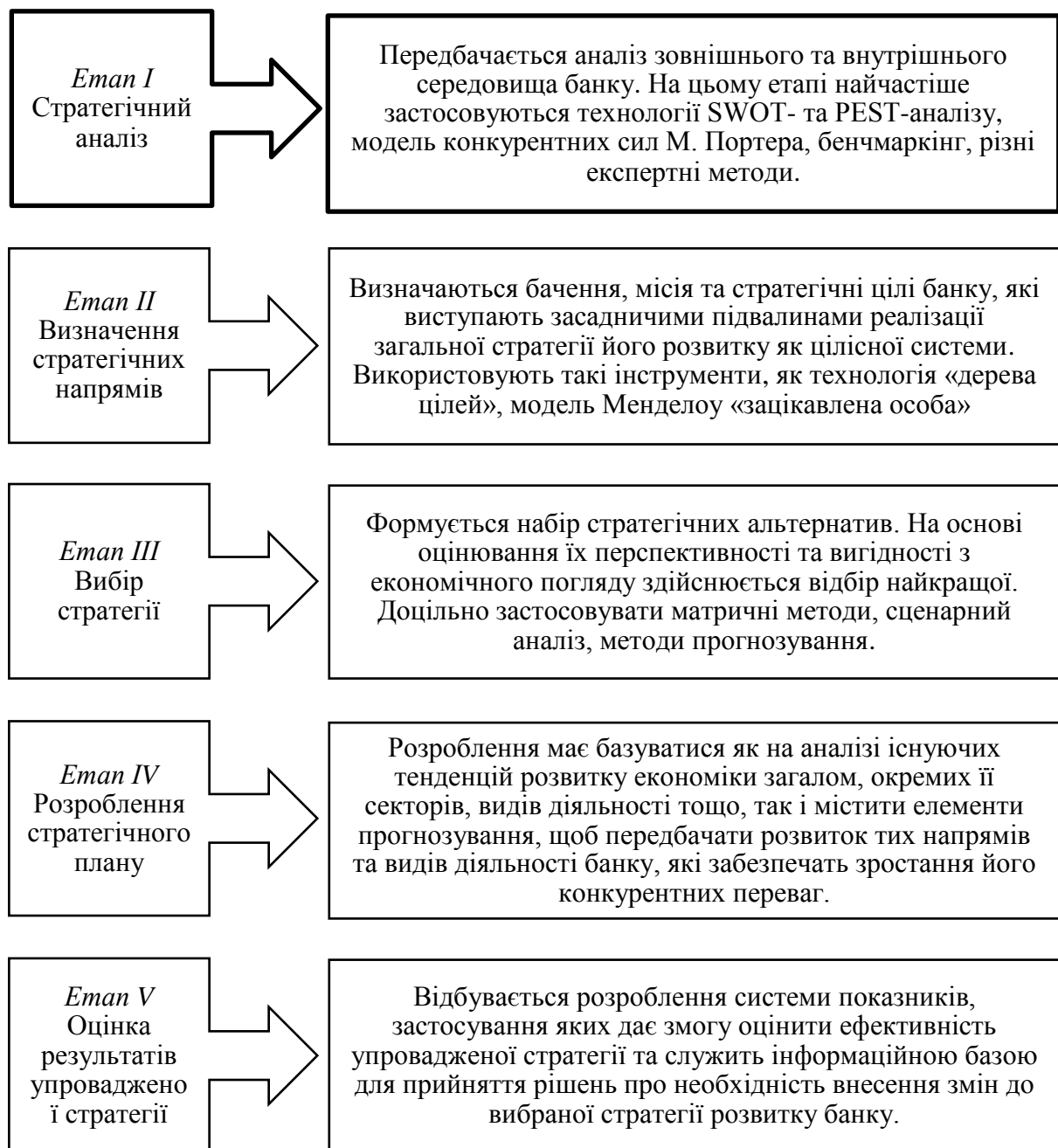
**Рис. 3. Стратегічне управління банківською структурою [9]**



**Рис. 4. Процес стратегічного управління банківськими структурами [10]**

Стратегічне управління банківськими структурами передбачає розроблення загальної стратегії банку, що є доволі складним процесом, оскільки вона повинна здійснюватися на основі перспективного аналізу, прогнозування зовнішніх та внутрішніх чинників, які носять доволі ймовірний характер. Формування стратегії банку складається з декількох етапів (рис. 5).

Отже, процес формування стратегії розвитку банківської структури складається з декількох етапів, кожен з яких займає важливе місце у системі стратегічного управління банківськими установами та передбачає розроблення стратегій її динамічного розвитку на основі використання аналізу різних факторів, механізму узгодженості стратегічних рішень, інтегрованого контролю заходів щодо реалізації цих рішень і можливості своєчасного реагування на трансформаційні зміни зовнішнього середовища.



**Рис. 5. Етапи формування стратегії банківської структури [6]**

## **Розділ 2. Стратегія розвитку банківських структур в умовах трансформації банківської системи**

Розвиток банківських структур зумовлюється змінами у зовнішньому середовищі, як на рівні держави, так і на світовому рівні. В умовах трансформації ринкового середовища, а саме змін банківської системи, значне місце займає правильно вибрана стратегія розвитку банківської структури. Для виявлення стратегічних напрямів в умовах мінливого середовища доцільним є визначення рівня ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг.

Шляхи і методи оцінювання ринкового середовища банківських послуг та визначення впливу на ефективність і стабільність



функціонування учасників банківської системи розглядалися в наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Останні дослідження з даного питання вказують на те, що чим вищий рівень конкуренції у банківській системі, тим меншою є ймовірність прояву дестабілізуючих чинників в економіці [3; 4; 15]. Саме тому очевидним є той факт, що конкуренція банківських структур забезпечує відбір найбільш раціональних та ефективних підходів до ведення банківського бізнесу. Це дає можливість комплексно вирішувати виклики, які з'являються в процесі діяльності банківських структур.

Конкуренція на ринку банківських послуг, яка визначає «правила гри» та пріоритети ведення бізнесу, прямо впливає на стратегічні напрями розвитку банківських структур та ефективність їхньої діяльності. Ураховуючи те, що ринок банківських послуг є економічним простором, на якому виникають попит та пропозиція таких послуг, саме тому ринок банківських послуг є складовою частиною фінансового ринку, який має значний вплив на розвиток банківської діяльності у цілому. Рівень конкуренції банківської структури та ефективність її діяльності повною мірою пов'язані зі ступенем задоволеності клієнтів послугами та продукцією, які пропонуються, але попит на них змінюється залежно від потреб, бажань та мотивів до придбання банківських продуктів. Саме різноманітність і неоднорідність попиту зумовлюють сегментацію ринку, яка є розподілом ринку на однорідні групи споживачів послуг, представники яких однаково і досить передбачувано реагують на застосовуваний маркетинговий інструментарій, що дає можливість банкам регулювати ринкові пропозиції послуг і продуктів відповідно до потреб кожного ринкового сегменту та визначати пріоритети і стратегічні напрями.

Для визначення стратегічних напрямів банківських структур в умовах трансформації банківської системи доцільно дослідити їхні конкурентні позиції. Для даного дослідження застосуємо порівняльний конкурентний аналіз. Визначення конкурентних позицій банківських структур проведемо серед найвідоміших банків України та встановимо, яке місце вони посідають на ринку за рейтинговою шкалою, що дасть можливість виявити їхнє місце на ринку з погляду головних показників діяльності та визначити найближчих конкурентів (табл. 1).

Як видно з табл. 1, позиції банків починаючи з 2017 р. лишаються незмінними. У наступній таблиці розглянемо позиції найбільших банків України за обсягами зобов'язань (табл. 2).

У табл. 3 і 4 наведено дані конкурентних позицій найбільших банків України за рівнем капіталу та обсягами фінансового результату відповідно.

Як бачимо з таблиці 3, АТ «КБ «ПриватБанк» і АТ «Райффайзен Банк Аваль» поліпшили свої позиції у 2019 р. порівняно з 2017 р. При цьому АТ «Ощадбанк» і АТ «Укрексімбанк» погіршили свої показники за цей період, але стан цих банків стабілізується. Натомість показники

ПАТ «Промінвестбанк» продовжують погіршуватися. Цей банк потребує антикризового управління.

Таблиця 1

**Позиція у конкурентному середовищі найбільших банків України за обсягами активів, 2017–2019 рр. (тис грн)**

Назва банківської установи	Станом на					
	01.12.2019	Рейтинг	01.12.2018	Рейтинг	01.12.2017	Рейтинг
АТ «КБ «ПриватБанк»	414144575	1	466522204	1	440594340	1
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	402772946	2	462487314	2	398346140	2
АТ «Ощадбанк»	384769701	3	372134341	3	363502458	3
АТ «Укрексімбанк»	142972356	4	161187271	4	168602757	4
ПАТ «Промінвестбанк»	7870281	5	16105735	5	21619043	5

*Джерело: складено на основі даних [16]*

Таблиця 2

**Позиція у конкурентному середовищі найбільших банків України за обсягами зобов'язань, 2017–2019 рр. (тис грн)**

Назва банківської установи	Станом на					
	01.12.2019	Рейтинг	01.12.2018	Рейтинг	01.12.2017	Рейтинг
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	496060361	1	451110208	1	387564087	2
АТ «Ощадбанк»	365609812	2	358769735	3	337759725	3
АТ «КБ «ПриватБанк»	361513353	3	436659143	2	404420730	1
АТ «Укрексімбанк»	132092486	4	152845354	4	153538339	4
ПАТ «Промінвестбанк»	3933561	5	11278649	5	12585488	5

*Джерело: складено на основі даних [16]*

За обсягами фінансового результату за період із 2017 по 2019 р. АТ «КБ «ПриватБанк» досяг значного росту прибутку. Такі банківські установи, як АТ «Ощадбанк» і АТ «Укрексімбанк», помітно зменшили свої прибутки, а ПАТ «Промінвестбанк» зі збиткового став прибутковим банком, що дає надію на поліпшення стану даного банку.

Як бачимо, АТ «КБ «ПриватБанк» займає лідируючу позицію за багатьма показниками та є сьогодні найбільшим і успішним банком. Найбільшим аутсайдером серед найкрупніших банків України виявився ПАТ «Промінвестбанк». Місце в рейтингу показників АТ «КБ «ПриватБанк» представимо у табл. 5.

Таблиця 3

**Позиція у конкурентному середовищі найбільших банків України  
за рівнем капіталу, 2017–2019 рр. (тис грн)**

Назва банківської установи	Станом на					
	01.12.2019	Рейтинг	01.12.2018	Рейтинг	01.12.2017	Рейтинг
АТ «КБ «ПриватБанк»	52631222	1	29863061	1	36173610	1
АТ «Ощадбанк»	19159889	2	13364606	2	25742733	2
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	12468362	3	11377107	3	10782053	4
АТ «Укрексімбанк»	10879870	4	8341917	4	15064418	3
ПАТ «Промінвестбанк»	3936721	5	4827086	5	9033555	5

*Джерело: складено на основі даних [16]*

Таблиця 4

**Позиція у конкурентному середовищі найбільших банків України  
за фінансовим результатом, 2017–2019 рр. (тис грн)**

Назва банківської установи	Станом на					
	01.12.2019	Рейтинг	01.12.2018	Рейтинг	01.12.2017	Рейтинг
АТ «КБ «ПриватБанк»	31906235	1	9027082	1	138598	4
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	4215143	2	4892602	3	4345863	1
АТ «Укрексімбанк»	2620657	3	798824	2	1356500	2
ПАТ «Промінвестбанк»	1082481	4	-1322365	5	- 4841363	5
АТ «Ощадбанк»	223986	5	115623	4	536674	3

*Джерело: складено на основі даних [16]*

Таблиця 5

**Рейтинг АТ «КБ «ПриватБанк» серед банків України**

Показник	Позиція в рейтингу		
	2019 р.	2018 р.	2017 р.
Активи	1	1	1
Обсяг зобов'язань	3	2	1
Капітал	1	1	1
Фінансовий результат	1	1	4

*Джерело: складено на основі даних [16]*

Проведений аналіз конкурентних позицій найбільших банківських структур свідчить про те, що серед банків України АТ «КБ «ПриватБанк» майже за всіма показниками займає перші позиції в

рейтингу та є лідером у п'ятірці найбільших банків України за останні три роки.

Особливості кожної банківської структури визначають її стратегічні цілі та дії, що ведуть до поліпшення конкурентної позиції на основі посилення або виявлення нових конкурентних переваг, які, своєю чергою, повною мірою залежать від їх характеру, надійності, стійкості та ефективності. Зміни в конкурентному середовищі зобов'язують банківські структури до адаптації системи управління з метою формування конкурентних переваг, що дає можливість визначити конкурентоздатність банківської структури на основі встановлення конкурентної позиції на ринку банківських послуг.

На основі наведених вище показників доцільним є визначення стратегічної позиції найбільших банківських структур, що досліджуються. Саме для цього необхідні кількісне оцінювання існуючої стратегії банків та виявлення подальших шляхів розвитку та коригування стратегії. Для вибору однієї зі стратегій розвитку банків доцільним є визначення інтегрального показника, завдяки якому враховується безліч чинників, що впливають на вибір стратегії. Визначення рівня розвитку банківських структур, а саме п'яти найбільших банків України, наведемо у табл. 6. Як еталон доцільно взяти АТ «КБ «Приватбанк» як банк, який декілька років займає найвищу позицію у конкурентному середовищі й є найбільшим та найуспішнішим.

За наступною формулою визначається інтегральний показник рівня розвитку організації:

$$I_{pp} = \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i + B_i}{100}, \quad (1)$$

де  $I_{pp}$  – інтегральний показник розвитку організації;

$\Pi_i$  – інтегральне значення показника окремого складника розвитку організації;

$B_i$  – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку організації;

$n$  – кількість показників, що характеризують рівень розвитку організації.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку організації визначається так:

$$\Pi_i = \sum_{j=1}^m \left( \frac{E_j - K_j}{E_j} \right), \quad (2)$$

де  $K_j$  – розрахункове значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку організації;

$E_j$  – еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку організації;

$m$  – кількість показників, які містить окремий складник розвитку організації.

## Рівень розвитку найбільших банків України

Назва банку	Показник	Конкурентна позиція відносно еталону, %	Вага показника
АТ «КБ «ПриватБанк»	Активи	100	0,2
	Зобов'язання	100	0,2
	Капітал	100	0,1
	Фінансовий результат	100	0,5
Інтегральний показник рівня розвитку АТ «КБ «ПриватБанк» $I_{\text{приват}}$			1,00
АТ «Ощадбанк»	Активи	58	0,2
	Зобов'язання	58	0,2
	Капітал	46,89	0,1
	Фінансовий результат	1,46	0,5
Інтегральний показник рівня розвитку АТ «Ощадбанк» $I_{\text{ощад}}$			0,28
АТ «Укресімбанк»	Активи	56,03	0,2
	Зобов'язання	44,45	0,2
	Капітал	29,37	0,1
	Фінансовий результат	12,58	0,5
Інтегральний показник рівня розвитку АТ «Укресімбанк» $I_{\text{укресім}}$			0,29
ПАТ «Промінвестбанк»	Активи	18,38	0,2
	Зобов'язання	18,38	0,2
	Капітал	19,77	0,1
	Фінансовий результат	7,61	0,5
Інтегральний показник рівня розвитку ПАТ «Промінвестбанк» $I_{\text{укргаз}}$			0,09
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	Активи	15,01	0,2
	Зобов'язання	15,01	0,2
	Капітал	38,5	0,1
	Фінансовий результат	64,07	0,5
Інтегральний показник рівня розвитку АТ «Райффайзен Банк Аваль» $I_{\text{аваль}}$			0,42

Джерело: складено автором

Слід зауважити, що чим більшим є значення інтегрального показника розвитку організації, тим вищий рівень її розвитку. Також сформуємо шкалу для обґрунтування стратегії розвитку організації, на основі якої визначимо подальшу стратегію розвитку кожного з банків, що досліджувалися вище (табл. 7).

Застосування даного методу оцінки рівня розвитку банківських структур дає можливість визначити слабкі групи показників, тобто слабкі місця в діяльності, на які потрібно звернути увагу, та розробити заходи з їх поліпшення і визначити стратегічні напрями розвитку. Як видно з розрахунків, проведених у табл. 6, та відповідно до таблиці 7

результат інтегральної оцінки рівня розвитку найбільших банків України, що досліджуються, є таким (табл. 8).

Таблиця 7

### Шкала обґрунтування стратегії розвитку банків України

Межі значень інтегрального показника розвитку банку	Стратегія розвитку банку
0-0,4	Стратегія захисту
0,41-0,6	Пасивно-наступальна стратегія
0,61-0,8	Стратегія ринкової ніші
0,81-1,00	Активно-наступальна стратегія

*Джерело: складено автором*

Таблиця 8

### Стратегічні пріоритети найбільших банків України

Назва банку	Інтегральний показник розвитку банку	Рівень розвитку банку	Стратегія розвитку банку
АТ «КБ «ПриватБанк»	1,00	1	Активно-наступальна стратегія
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	0,42	2	Пасивно-наступальна стратегія
АТ «Укрексімбанк»	0,29	3	Захисна стратегія
АТ «Ощадбанк»	0,28	4	Захисна стратегія
ПАТ «Промінвестбанк»	0,09	5	Захисна стратегія

*Джерело: складено автором*

Обґрунтування стратегій найбільших банків України, що досліджуються в даному параграфі, свідчить про те, що АТ «КБ «ПриватБанк» доцільно дотримуватися активно-наступальної стратегії. Для АТ «Райффайзен Банк Аваль» обґрунтовано пасивно-наступальну стратегію. Проте інші банки, що досліджуються, мають застосовувати захисну стратегію.

### Висновки

Підводячи підсумки, слід зазначити, що трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці, спонукають банківські структури до формування гнучкої, адаптивної стратегії за всіма описаними у статті напрямками та етапами. Також слід зазначити, що процес стратегічного управління у банках є доволі складним, а його ефективність залежить від правильної постановки його мети і стратегічних цілей, які зумовлюють загальну ділову політику банку. Також ефективність упровадженої стратегії залежить від якісних видів банківських продуктів і

технологічних процедур, професійності банківського персоналу й якості комунікаційних зв'язків, раціоналізації організаційної діяльності банку.

Таким чином, провівши дослідження та встановивши стратегічні напрями розвитку, можна запропонувати такі шляхи вдосконалення діяльності банківських структур в умовах трансформації банківської системи.

По-перше, доцільним є впровадження заходів, які будуть спрямовані на розвиток ринку банківських послуг, а саме: забезпечення прозорості фінансових послуг, підвищення фінансової грамотності населення та малого бізнесу, добросовісна конкуренція на регіональних фінансових ринках тощо.

По-друге, важливими для впровадження є заходи, спрямовані на підвищення якості фінансових послуг, а саме: підвищення кваліфікації персоналу, що призведе до покращення рівня сервісу, розроблення і просування на ринок інноваційних пропозицій для населення з мінімізацією інвестиційних та кредитних ризиків, обґрунтовано повне розкриття інформації, зниження вартості інвестиційних кредитів та прозорість ціноутворення.

По-третє, необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на підвищення доступності роздрібних фінансових послуг: розвиток роздрібних фінансових послуг у малих містах, уточнення цільових клієнтських груп, що потребують підвищення доступності роздрібних фінансових послуг, розвиток агентської моделі надання фінансових послуг та моделі дистанційного банкінгу, розвиток технологій електронних грошових коштів, у тому числі мобільних платежів, через створення електронних особистих кабінетів на сайті банків.

І останнє, вкрай важливими є заходи, спрямовані на підвищення якості обслуговування клієнтів: поліпшення контенту сайту для клієнтів та зручність сайту у використанні, покращення якості сайту для клієнтів щодо навігації і відстеження ботів тощо, розширення сайту через застосування нових функцій, таких як кредитні та інвестиційні калькулятори, організація розсилки клієнтам пропозиції про нові продукти тощо, онлайн-консультації, проведення тренінгів щодо поліпшення комунікативних здібностей персоналу, скорочення часу з'єднання з консультантом з урахуванням очікування, застосування моніторингу якості обслуговування клієнтів, застосовуючи методику «таємний клієнт» та Інтернет-опитування.

### **Список використаних джерел:**

1. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 1018 с.

2. Гребенюк Н.В. Оцінювання інноваційної складової маркетингової діяльності банку та визначення її впливу на ефективність функціонування банку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 3. С. 111–125.

3. Гребенюк Н.В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 7. Т. 27. С. 65–69.

4. Момот О.М. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності банків у контексті стратегічної інноваційності. *Фінансовий простір*. 2018. № 3(31). С. 158–165.
5. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2007. 360 с.
6. Парасій-Вергуненко І.М. Сучасний інструментарій економічного аналізу в системі стратегічних досліджень. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2008. № 9. С. 30–39.
7. Цалко Т.Р., Харченко Т.О. Стратегічне фінансове планування та управління в банківській установі. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/36-2019>.
8. Харченко Т.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852>
9. Коваленко В.В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія. Суми : ДВНЗ УАБС НБУ, 2010. 228 с.
10. Гребенюк Н.В. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 92–95.
11. Чепелюк Г.М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/56.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/56.pdf)
12. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
13. Єгоричева С.Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти : монографія. Полтава : АСМІ, 2010. 348 с.
14. Харченко Т.О. Особливості формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6(62). Ч. 2. С. 32–37.
14. Карчева Г. Ефективність функціонування та перспективи розвитку банківської системи України. Київ : Ін-т економіки та прогнозування, 2012. 520 с.
15. Ferreira C. Bank efficiency, market concentration and economic growth in the European Union. 2012. URL: <http://pascal.iseg.utl.pt/~depcco/wp/wp382012.pdf>
16. Статистичні дані Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1>
17. Показники фінансової звітності банків України за період 2014–2018 рр. *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442&cat\\_id=34798593](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593)